

Canais internos de Comunicação Organizacional: a importância
da Comunicação Interna para o sucesso global. O caso da revista
interna do Grupo Jerónimo Martins

Filipa Neiva Santos de Oliveira

Trabalho de Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação,
com especialização em Comunicação Estratégica, realizado sob a
orientação científica de

Prof. Doutora Ivone Marília Carinhas Ferreira

Março, 2019

“Conhecerás a tua vocação pela alegria que te traz.”
Dorothy Day

| Agradecimentos

Agradeço primeiramente à minha família, especialmente aos meus pais, irmã e avós, por todo o apoio dado ao longo de todo o meu percurso académico e profissional. São incansáveis, sem exceção, na confiança que depositam em mim e no potencial que encontram na minha dedicação e vontade em querer fazer e ser sempre melhor – são o meu exemplo, quem me faz querer ser melhor, traçar metas mais desafiantes e arriscar pela felicidade e (auto-) realização.

Agradeço também ao meu namorado e aos meus amigos, pelo motor que representam na procura de uma vocação e pelo enorme apoio em todo processo de desenvolvimento deste Trabalho de Projeto.

Um agradecimento aos meus colegas de Mestrado, pelo que significam e também pelo apoio ao longo deste percurso feito em conjunto: pelo companheirismo, confiança e amizade que guardo.

Agradeço à minha orientadora, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Professora Doutora Ivone Ferreira, pelo acompanhamento dado ao longo deste processo e pela confiança depositada nas minhas competências e no meu valor enquanto aluna e profissional.

Agradeço também a todos os docentes da mesma Faculdade com quem tive a oportunidade de contactar.

Agradeço igualmente à Alexandra Matos, orientadora por parte do Grupo Jerónimo Martins – ao qual também agradeço em seu nome –, pelo acompanhamento durante estes meses e pela confiança em mim depositada, que me permitiu não só crescer profissional e pessoalmente, como ter mais segurança no meu trabalho e valor enquanto profissional, mas também por ter tido a oportunidade de ter um vislumbre do que é trabalhar com o sentido de realização total, dedicação e empenho máximos e entrega a uma missão tão nobre quanto a Comunicação Interna.

Obrigada a todos os que se cruzaram comigo nesta fase, e em tantas outras, que tornaram possível e positivo este resultado.

Canais internos de Comunicação Organizacional: importância da Comunicação Interna para o sucesso global. O caso da revista interna do Grupo Jerónimo Martins

Filipa Neiva Santos de Oliveira

| Resumo

O mundo em que vivemos leva um ritmo acelerado, do ponto de vista social e também económico e empresarial: a pressão para aproveitar oportunidades, atingir metas e objetivos é muito grande. Por esse motivo, as empresas têm cada vez mais uma responsabilidade acrescida no que diz respeito à motivação, integração e felicidade dos seus colaboradores.

Este Trabalho de Projeto, realizado no Grupo Jerónimo Martins, pretende analisar a importância da estratégia da Comunicação Interna, que confira bons índices de satisfação e integração dos colaboradores, para o sucesso global de uma organização. Ao mesmo tempo que se apresentam perspetivas de autores e académicos, analisam-se opiniões de colaboradores no contexto real do mercado de trabalho.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional, Canais de Comunicação, Comunicação Integrada.

| Abstract

The world we live in has an accelerating rhythm, not only from the social point of view, as well as the business and economical one: the pressure to avail opportunities and reach goals is immense. For that reason, organizations have a greater responsibility concerning its worker's motivation, integration and happiness.

This Project Work, done at Grupo Jerónimo Martins, pretends to analyse the importance of Internal Communication, that creates good satisfaction and integration indexes to its employees and ultimately, helps a company to reach its global success. At the same time perspectives of authors are being presented, opinions of workers in the real labour market are analysed.

Keywords: Internal Communication, Organizational Communication, Organizational Culture, Communication Channels, Integrated Communication.

| Índice

Introdução.....	6
Capítulo 1: Revisão de Literatura.....	7
1. História da Comunicação das Organizações.....	8
2. Conceitos Itinerantes.....	10
Capítulo 2: A Jerónimo Martins Portugal.....	16
1. Contextualização Histórica	16
2. Caracterização da empresa	17
3. Caracterização dos Colaboradores	20
4. Responsabilidade Social Interna.....	22
5. Responsabilidade Corporativa.....	22
6. Comunicação da empresa.....	24
Capítulo 3: Estudo de Caso: <i>A Nossa Gente</i>	33
1. Metodologia.....	33
2. Amostra do estudo.....	39
3. Estudo <i>per si</i>	42
4. Breves conclusões.....	54
Capítulo 4: Considerações Finais.....	56
Referências Bibliográficas.....	62
Anexos.....	66
1. Figuras.....	67
2. Fotografias.....	68
Apêndices.....	74

| Introdução

O propósito deste Trabalho de Projeto é tentar compreender de que modo é que a comunicação de uma organização impacta os seus colaboradores.

Este projeto engloba as vertentes teórica e prática, seguindo um fio condutor que termina com uma reflexão sobre as informações apresentadas: após a explanação das perspetivas de autores sobre as temáticas respeitantes à Comunicação Interna, é apresentado um Estudo de Caso realizado com colaboradores da Organização em foco, o Grupo Jerónimo Martins. Aqui, apresenta-se não só a metodologia, mas a amostra desta análise, assim como as respetivas respostas e principais elações. No final, com base na informação teórica, os dados são contrastados com os resultados obtidos e são explanadas perspetivas, limitações e questões que ficam por abordar.

Assim sendo, o objetivo deste Trabalho de Projeto é, enquanto se exploram os contornos da comunicação das organizações e da estratégia, perceber que caminhos são possíveis para um maior estreitamento na relação das organizações com os seus colaboradores e de que forma podem ambos beneficiar de uma gestão de comunicação mais estratégica, com alvos nos pontos certos e que permitam soluções de fácil aplicabilidade e grande retorno – financeiro e humano. Pretende-se, tendo já sido dado o primordial mote deste Trabalho de Projeto, responder a questões como:

- A comunicação impacta na integração dos colaboradores nas organizações? Como?
- Aos olhos dos colaboradores, a comunicação interna é igual, tendo ou não estratégia?
- Como gerar, através da comunicação, motivação para o trabalho, vontade de alcançar objetivos, espírito de liderança na realização de tarefas e no relacionamento interpessoal?
- Como distinguir a comunicação interna genuína – que tem por base a vontade de ver e ter colaboradores felizes e estáveis, enquanto a empresa cresce – da comunicação interna que tem como objetivo último o lucro e encara a motivação dos colaboradores como meio para alcançar esse fim?
- Como delinear uma estratégia de comunicação numa organização com colaboradores com backgrounds distintos, que surta efeito e que nunca perca o foco, formado pela missão, visão e valores da organização?

Para responder a estas questões, este projeto revela-se um trabalho que se considera aproximado da realidade, pois a necessidade de observar o real e a rotina diária de um grupo económico é enorme, inserido na teoria do que é o ideal é atingível, apenas cumprindo requisitos escritos, académicos e que nunca viram a luz do dia-a-dia de uma organização.

| Capítulo 1: Revisão de Literatura

A importância das organizações é conhecida por todos: a solidez de uma empresa, da marca que representa, o peso que tem para o setor e a relevância para a sociedade. Do outro lado da equação ficam os intermediários para esse sucesso, imprescindíveis ao crescimento e funcionamento de qualquer organização.

(Neiva, 2018:61)

A sociedade não vive sem pessoas e estas não vivem sem rendimentos, que obtém, geralmente, através de um emprego. Mais ideal para uns e menos para outros, a necessidade de trabalhar está relacionada com a capacidade de sobreviver, pois só assim existem rendimentos que permitam a cada um ter poder de compra. Durante muitos anos, a maioria dos contratadores abusavam dos seus colaboradores no que diz respeito às condições laborais, que por vezes geravam revolta e frustração por parte de quem tinha que se sujeitar a condições que não se coadunavam com o que mereciam. Foram assim as primeiras décadas do pós-Revolução Industrial.

O mundo evoluiu e também as mentalidades: das pessoas e das organizações. Existe, na generalidade, um maior cuidado na relação entre estes dois pertencentes à cadeia que existe no mundo de trabalho e das organizações. Mas existem ainda muitas falhas no que diz respeito à evolução dos cidadãos e das organizações, que, frisamos, são essenciais ao funcionamento de uma sociedade.

A importância do tema que aqui exploramos, une trabalhadores-cidadãos e organizações, ambos fundamentais para o desenvolvimento de comunidades, sociedades e nações, levando à prosperidade destas, pelo que se compreende a urgência em discutir a conjugação dos vários fatores que com ele estão relacionados.

Vivemos num mundo em que as imagens, e também as palavras, as mensagens, têm um enorme poder dada a capacidade para ficarem guardadas *ad eternum*. Somos bombardeados com notícias de vítimas de assaltos informáticos, de chantagem com informações obtidas na Internet, de pessoas completamente rendidas e crentes na Comunicação Social e nas redes sociais. Cria-se, então, a dúvida: em quê/quem acreditar? As pessoas estão cada vez mais desconfiadas e céticas relativamente às mensagens que recebem; cada vez mais exigentes, filtram os conteúdos que lhes interessam, restando apenas o que em nada acrescenta à sua maneira de pensar e não deixa espaço para a evolução intelectual de cada um (Kotler, 2013).

Estamos também, por outro lado, perante um mundo e um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, desconfiado, exigente, egoísta e descartável. As organizações pretendem lucros, notícias de caminhos abertos à expansão, ao crescimento. A disputa pela obtenção destes resultados é feita, por vezes, sem consideração pelos intervenientes e tudo pode entrar na equação desta que é uma

corrida contra o tempo e contra os fatores externos, contra os quais nem sempre há um modelo de sucesso previsto.

Com este pensamento concorda Sato, autor que comenta as ideias de Philip Kotler em “Marketing 3.0”, afirmando que a sociedade passa, atualmente, por uma série de alterações “como o aumento da competitividade, explosão de recursos tecnológicos, ceticismo de consumidores mais exigentes e informados” (Sato, 2011:243).

Tendo presente esta realidade, exploram-se novos métodos, mais positivos e humanos, numa sinergia de áreas como os Recursos Humanos, com vista ao equilíbrio de necessidades destes dois ativos essenciais: colaboradores e organização. Esta ideia é partilhada pelos autores Miguel Pinha e Cunha e Arménio Rêgo nas suas obras, académicos que exploram a importância da liderança salutar nas organizações.

Para uma maior compreensão de alguns conceitos abordados ao longo deste Trabalho de Projeto e também para um total entendimento, não só da Revisão de Literatura feita no primeiro capítulo, que diz respeito à evolução e estado da arte de conceitos como a Comunicação Interna, Comunicação das Organizações e Responsabilidade Social Corporativa, mas também aos restantes capítulos, revela-se importante a explanação do fio condutor da História da Comunicação das Organizações, assim como de alguns conteúdos e perspetivas de vários autores sobre temas itinerantes.

1. História da Comunicação das Organizações

Considerando os períodos históricos marcantes como a Revolução Industrial e a Revolução Digital, entende-se que o mundo de trabalho e o comportamento das empresas, enquanto entidades ativas, e dos seus colaboradores, se alterou também. O mundo em mudança que observamos, passou já por mutações ao longo dos séculos e por isso as vontades, exigências e necessidades dos cidadãos sofreram modificações também: o último século foi palco de alterações sociológicas e consequentemente laborais (e vice-versa), com repercussões no desenvolvimento da estratégia da comunicação e na valorização da pessoa, enquanto parte integrante da organização.

Para uma mais eficaz síntese da história da comunicação das organizações, é fulcral falar do conceito de Jornalismo Empresarial, o originário da Comunicação das Organizações, muito refletido por Francisco Gaudêncio Torquato. O autor considera (1984) este conceito como, internamente “um meio de apaziguar as relações de trabalho, para a orientação do trabalhador” e, externamente, “uma forma de divulgar e exaltar as empresas”. A designação “Jornalismo Empresarial” surge no modelo de Comunicação Integrada (Figura 1, Anexos, na página 67), de Kunsch (2013), como produção de conteúdos informativos corporativos, no Brasil. De referir que este conceito não é aceite pela Comunidade Académica Portuguesa, já que esta impele a separação das atividades de jornalismo e assessoria de comunicação: é vista como tendenciosa a atividade de um jornalista trabalhar enquanto assessor de

comunicação de uma organização, pelo poder que poderá ter na Comunicação Social e junto da Opinião Pública, de moldar as opiniões relativamente à organização em causa.

Num período inicial, a comunicação das organizações funcionava como instrumento, com o objetivo de transmitir mensagens, tal como afirma Deetz em 2010. Estas comunicações, desorganizadas e pouco cuidadas, geravam pouco ou nenhum movimento por parte do público, já que a periodicidade era aleatória e o conteúdo destas não era baseado em pesquisas que imprimissem força ao comunicado. Paralelamente a estas características, também o fluxo das mensagens era unidirecional.

Com o passar dos anos, que traziam experiência, as organizações chegaram à conclusão de que as comunicações não deixavam os colaboradores com a motivação pretendida e que não existia nenhum objetivo, além da remuneração, nem sempre justa. Também as populações se apercebiam desta tomada de posição: as organizações percecionavam que as comunidades não se interessavam em colaborar com empresas que não vissem os colaboradores como valiosos; públicos e *stakeholders* não tinham também interesse no relacionamento com empresas socialmente irresponsáveis.

A necessidade de mudança saltava à vista de todos: para além das falhas na comunicação, também a vida dos trabalhadores estava em causa devido às condições em que trabalhavam e viviam, devido aos baixos salários. Após um longo percurso, as empresas começaram a compreender que, se trabalhassem mais para os seus públicos, internos e externos, a satisfação seria generalizada, a empresa continuava a lucrar e a sua opinião, perante todos, seria melhor e mais valorizada.

Kotler, Kartajaya e Setiawan acreditam que todas as “mudanças no ambiente de negócios” como a “recessão, preocupações com o meio ambiente, novas médias sociais, empoderamento do consumidor, a nova onda de tecnologia e globalização” (2010:34) vão continuar a provocar “mudanças maciças na prática do Marketing”.

Assim, em 1960, surgem as primeiras vontades de expansão e valorização das relações públicas por forma a atender às necessidades da população e da opinião pública, tal como afirma Kunsch em 1997. Ribeiro, em 2010, explica que esta expansão teve como consequência uma maior profissionalização da área, que trouxe uma maior necessidade de aprimorar e solidificar o setor, com publicações e instrumentos que eficazmente aproximassem as organizações dos públicos (Torquato, 2009).

Devido à profissionalização da área, nos anos 1970, e tal como referem Putnam, Philips e Chapman em 2004, os trabalhos relativos à Comunicação Organizacional eram bastante influenciados pelo crescimento da área enquanto campo académico, que resulta no desenvolvimento das premissas teóricas na prática. Porém, esta mesma comunicação era unidirecional, partia do alto escalão das empresas (Lima e Abbud, 2015) e tinha como objetivo a manipulação dos intervenientes: os colaboradores.

Na década seguinte, verifica-se uma alteração no paradigma que se transpõe em mutações nas práticas das organizações. Kunsch (2009) explica que até então, os referidos estudos na área se focavam na comunicação, que a própria considera “meio-mensagem” – uma mensagem centrada no emissor. Os estudos alteraram o seu foco, passando a preocupar-se com os *media*, com a interação entre os intervenientes da organização e com os processos simbólicos que daí advinham, assim como com todas as práticas quotidianas internas (cada vez mais presentes, que uniam os colaboradores).

Na década de 1990, verifica-se uma grande viragem, tal como refletem Lima e Abbud (2015), com a inserção da estratégia: não é apenas importante existir a mensagem, mas todo o conteúdo que lhe dá forma deve ter em conta os valores e propósitos da organização, a sua missão, visão e cultura.

Paralelamente à História da Comunicação das Organizações, Silvio Sato (2011) condensa a história do pensamento do Marketing em: gestão de produto (1950-1960), gestão de clientes (1970-1980), gestão da marca (1990-2000), referindo os conceitos do *Marketing Mix*, apresentado em 1950 por Neil Borden ou ainda o dos 4 P's, por Jerome McCarthy em 1960.

Constatamos assim que, inicialmente as mensagens transmitidas eram unidireccionais e tinham como objetivo informar, não existindo nenhuma preocupação com o bem-estar laboral (ou pessoal) dos colaboradores. Com a experiência, o passar dos anos e uma maior dedicação da comunidade académica, a estratégia foi adicionada à comunicação na e das organizações, que se tornaram sólidas, com colaboradores fidelizados e melhor cotadas pelos seus *stakeholders*. Porém, há ainda muito trabalho a fazer no que diz respeito à Comunicação das Organizações.

2. Conceitos itinerantes

2.1 Comunicação das Organizações

Considerando que a Comunicação Organizacional não existiria sem organizações sólidas e respetivos microambientes, macroambientes e públicos, Kunsch explica que

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os seus diversos públicos. (...) Fenómeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a sua atividade.
(Margarida Kunsch, 2003:149)

A autora caracteriza a Comunicação Organizacional como o tipo de comunicação que abarca todas as formas de comunicação, dentro de uma organização:

- Comunicação institucional, que faz uso de estratégias externas de relações públicas e comunicação com a sociedade;

- Comunicação de mercado, que tem como objetivo o aumento de vendas e a melhoria da imagem e percepção dos consumidores;
- Comunicação administrativa, que pressupõe todas as comunicações relativas a processos administrativos internos e que viabiliza todo o sistema da organização;
- Comunicação interna, que visa a interação entre a organização e colaboradores.

No que concerne à interação entre estes diferentes tipos de Comunicação, Kunsch ilustra a suprarreferida visão com a Figura 1 (Anexos, na página 67), onde estes estão interligados (Kunsch, 2003:151) horizontal e verticalmente, naquilo a que chama “Composto da Comunicação Integrada”, divididos em três:

- Comunicação Interna, que integra os fluxos de Comunicação Administrativa e os veículos de redes de comunicação, formal e informal;
- Comunicação Institucional, que reúne as Relações Públicas, o Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Edição Multimédia, Imagem Corporativa, Propaganda Institucional, Marketing Social e Marketing Cultural;
- Comunicação de Mercado: Marketing, Propaganda, Promoção de Vendas, Feiras e Exposições, Marketing Direto, Merchandising e Venda Pessoal.

Teresa Ruão destaca a importância da comunicação integrada, numa lógica de incorporação dos diferentes tipos de comunicação citados por Kunsch e supra descritos. É, para Ruão (1999), fulcral que as atividades de comunicação coexistam pois só desta forma se atingem os objetivos de cada organização e que estas são eficazes, se aplicadas numa política global de comunicação, em que os vários ativos funcionem como um todo.

Margarida Kunsch, uma das autoras mais citadas neste Trabalho pela assertividade com que transmite a informação e a maneira como explana a importância de todos os conteúdos com a Comunicação Interna relacionados, explica ainda que é o sistema e fluxo de informações e comunicação que permite às organizações sobreviverem, progredirem e se manterem abertas à sociedade, aos consumidores e mercados e à concorrência.

Já Marchiori (2011) tem uma visão mais ampla da Comunicação das Organizações e acredita que esta abarca aspetos sociológicos – interpessoais e sociais – e logísticos – processos, mensagens, significados.

Numa perspetiva mais radical, Deetz (2010) considera a Comunicação uma ferramenta fundamental utilizada pelas organizações para que estas sobrevivam. Explica, concordando com Marchiori, que no processo da Comunicação estão constantemente a ser transmitidos significados e informações e gerados os efeitos da mensagem.

Para Kreps (1990), a Comunicação Organizacional é

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e partilha de informações, que lhes dão a capacidade de cooperarem e se organizarem.
(Gary Kreps, 1990:78)

Gary Kreps acrescenta que a comunicação organizacional tem como função básica o fornecimento, “aos membros da organização, da informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura” (Ruão, 1999:11).

Curvello (2009) explica que a Comunicação Organizacional só funciona quando a informação é estrategicamente disponibilizada para todos os intervenientes, quando preza a gestão participativa e tem como princípio a noção das diferenças entre os intervenientes. Resume todas estas perspetivas com a afirmação de que “a comunicação é como um fenómeno que constitui e reconstitui a organização” (Lima e Abbud 2015:7).

2.1.1 Dimensões da Comunicação Organizacional

Dominique Wolton (2004) propõe três dimensões da Comunicação das Organizações, duas mais funcionalistas e lineares e uma mais humana:

- Dimensão Instrumental, que pretende controlar a produção e eficácia dos indivíduos nas organizações;
- Dimensão Estratégica, que visa a adaptação ao ambiente através do tempo, pela delineação e prática de estratégias adequadas ao alcance de objetivos, ao longo do tempo e das tendências;
- Dimensão Humana, considerada a mais importante, mas também a mais esquecida, voltada para as relações que são então construídas no dia a dia das organizações.

Kunsch, em 2006, comenta estas observações de Wolton e explica que acredita que a visão instrumental tem dominado pela técnica e por interesses económicos que se sobrepõem e “triunfam” sobre a dimensão humana da comunicação. Apela a uma maior valorização desta comunicação e a um pensamento direcionado para as pessoas, estimulando a sua participação e satisfação, considerando as suas necessidades com dignidade e valorização das competências individuais de cada um.

Também Chanlat (2012) afirma que o fator humano deve ser constantemente estudado, apesar de toda a obsessão que, admite, se verifica com a produtividade e eficácia. Acredita que não só o desempenho, mas também a satisfação com o trabalho realizado e as condições oferecidas, são algo a considerar e que apenas deste modo se consegue caracterizar o desempenho profissional de uma organização.

2.1.2 Modelos da Comunicação Organizacional

Scroferneker (2009) e mais recentemente Lima e Abbud (2015), após a revisão de literatura de autores como Daniels, Spiker e Papa, elencam três modelos para a Comunicação Organizacional:

- Tradicional, cuja comunicação é mensurável, padronizada e está intrinsecamente relacionada com a eficiência das organizações;
- Interpretativo, cuja comunicação se concentra num processo simbólico da realidade das organizações e assenta numa perspetiva de uma organização enquanto espaço e cultura onde são (com)partilhadas mensagens e significados;

- Crítico, em que a comunicação é percebida, pelos colaboradores, como veículo de opressão.

Refletindo sobre estes modelos, compreendemos a necessidade de inserir a estratégia na comunicação das Organizações, para que no dia a dia, na transmissão de mensagens e delineação de objetivos, não se perca a noção da identidade, valores, missão, visão, etc.

Relacionado com a Comunicação das Organizações está a Comunicação Interna. Putnam, Philips e Chapman (2004) referem dois tipos de interesse que criaram o campo de estudos da Comunicação Organizacional, que gerou a profissionalização da área e uma maior atenção por parte das empresas. Consideram então as “habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e no seu trabalho [e os] fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização” (Lima e Abbud 2015:2).

A estratégia da Comunicação Interna deve ter sempre presente o pilar da Comunicação Integrada, numa perspetiva que reúna os Recursos Humanos e a Comunicação, com o objetivo de solidificar as empresas e o tecido empresarial de uma sociedade, enquanto ativa as marcas e motiva os colaboradores para que todos atinjam os objetivos comuns.

2.2 Comunicação Interna

É amplamente reconhecido que a comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização.

(Teresa Ruão 1999:2)

Wilson Costa Bueno (2009), no que diz respeito à Comunicação Interna, sublinha a importância de um fator nunca esquecido, mas nem sempre posto em prática: o facto de o fluxo não se dever restringir à comunicação descendente (que, numa hierarquia, provém de cargos das administrações e chefias para as restantes camadas infra) e que a forma mais eficaz de esta circular é de forma descendente, ascendente e até horizontal. A adicionar à importância da reorganização da direção da informação, é também fulcral a utilização da multiplicidade de canais que estejam ao dispor de quem pretende transmitir uma informação, desde os canais formais aos mais informais.

Margarida Kunsch (2016) vê a Comunicação Interna como tendo esta o objetivo de motivar a integrar os funcionários na organização. Acredita que as ações das organizações e o pensamento destas deve ser cada vez mais direcionado para as pessoas, que devem ser estimuladas a participar, valorizando as suas competências individuais e satisfazendo as suas necessidades com dignidade.

Na estratégia na comunicação das organizações, urge um planeamento que minimize ao máximo as incertezas associadas: não só na comunicação, mas em qualquer setor, é fulcral que exista uma linha orientadora que justifique e antecipe as ações, de forma estratégica e com visão de futuro, alinhada com a missão de cada organização.

O primordial propósito da delineação de uma estratégia é que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz. Quando associada à comunicação, a estratégia deve ter em consideração não só o público a que se dirige, mas também o remetente e fatores externos que lhe digam respeito: a informação deve ser sempre ponderada sob uma perspetiva funcionalista, com assertividade na delineação de objetivos e na forma como se pretende que estes sejam alcançados. As mensagens devem fazer sentido para todos os intervenientes e causar impacto de alguma forma, já que não devem ser apenas o veículo de transmissão de um conjunto de palavras que não surtirão nenhum efeito.

A visão deve ser amplificada, incutindo vontade e motivação para o trabalho diário: Baldissera (2008) refere a importância de uma comunicação com objetivos claros e específicos. Esta perspetiva é, aparentemente, minimalista, mas tem, na verdade, um olhar bastante generalista: Teresa Ruão (1999) menciona a importância dos objetos de comunicação e de informação, fundamentais para uma organização, desde as ações e comunicações mais simples e diárias, às mais complexas e formais.

Teresa Ruão refere como fundamental “o desenvolvimento e implementação de políticas globais de comunicação que integrem todos os setores e funções da gestão atual” e refere que “internamente, a comunicação gera a troca de informações, que permite a coordenação de atividades e, externamente, a organização recolhe informações sobre o meio ambiente, as suas oportunidades e ameaças” (1999). Ou seja, que a Comunicação Interna deve ser aproveitada ao máximo, em todas as suas vertentes já que esta, “numa perspetiva sistémica, será fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos humanos necessários ao melhor desempenho organizacional”.

A autora, na sua obra “A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. Evolução e Atualidade”, que serve de pilar para este Trabalho de Projeto, já que aborda a conexão entre a Comunicação Interna e os Recursos Humanos, explica que há ainda académicos que defendem que a área da Comunicação Interna deve ser unicamente entregue à Gestão de Recursos Humanos, “a quem compete gerir as relações no interior da organização”, já que estes têm ao seu dispor canais de comunicação que podem ser utilizados no sentido de “dar a conhecer as suas políticas e programas de atuação e recolher informação considerada pertinente”. Estes canais que, por vezes são tomados pelos Departamentos de Comunicação Interna, “são denominados de descendentes” e neles estão incluídos:

- Canais formais (materiais de comunicação como ofícios ou circulares internas);
- Documentos institucionais ou legais;
- Guias de acolhimento;
- Documentos informativos “como o jornal ou revista, ou suportes audiovisuais”.

Existem também os canais descendentes, os que permitem que a maioria dos colaboradores se pronuncie. São eles os canais tradicionais (os mencionados ofícios); os sistemas de recolha de sugestões (relatórios formais ou informais) e inquéritos de opinião; e reuniões e discussões de grupo enquanto formas de expressão direta.

2.3 Cultura Organizacional

Dalmar Fisher vê a comunicação como um elemento essencial à vida da organização, um processo pelo qual as pessoas (os intervenientes, os colaboradores, os públicos) manifestam e partilham a cultura, que é “continuamente criada” (Ruão, 1999:11). O autor explana que

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, ideias, leis, discursos, ações e artefactos. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional.
(Fisher, 1993:79)

Teresa Ruão sintetiza a ideia de 1993 de Fisher e explica que a criação e a afirmação de uma identidade numa empresa são a melhor maneira de gerir os recursos humanos, já que assim os colaboradores entendem que a organização é um projeto comum a todos os intervenientes, gerando um sentimento de identificação global que traz satisfação e realização pessoal o que, numa análise holística, representa “sucesso global da organização” (Ruão, 1999:11).

Refere que a Teoria da Cultura Organizacional “é uma perspetiva contemporânea do estudo das organizações” de autores como Peters e Waterman (“In Search of Excellence”, 1982) e Deal e Keneddy (“Corporate Cultures: the rites and rituals of Corporate life”, 1982).

A cultura é única em cada organização e é criada somente com os ingredientes que a compõem: os valores intrínsecos e o modo de estar. Cada organização é como se se tratasse de um “projeto comum” (Ruão, 1999:11) a todos os colaboradores: encarando o trabalho desta forma, o envolvimento com as tarefas e funções diárias é maior, comprometendo-se com objetivos e trabalhando para resultados melhores, que elevem a motivação e a competitividade e sobretudo que unam os colaboradores à (missão da) organização.

| Capítulo 2: O Grupo Jerónimo Martins Portugal

1. Contextualização Histórica¹

O Grupo Jerónimo Martins começou com um jovem galego com este nome que, em 1792 chega a Portugal e se instala em Lisboa, e, com o seu espírito empreendedor e visionário, abre uma pequena mercearia (Figura 2, Anexos, página 67). Com o passar dos anos, a modesta loja transforma-se num grande estabelecimento com maior variedade de produtos, ganhando fama e reputação (Fotografias 1 a 3, Anexos, página 68).

No início do século XX, foi comprado pelos “Grandes Armazéns Reunidos do Porto”, o que lhe permitiu crescer e apostar no setor industrial; e em 1949 estabelece uma parceria com a internacional “Unilever”. Já no século XXI, em 2007, abre a loja Biedronka número 1000 e, 11 anos depois, a loja número 2000. Em 2011, já líder na distribuição alimentar em Portugal e na Polónia, anuncia o novo destino de investimento: Colômbia.

Ao longo destes 226 anos, conta com uma história que lhe permitiu reforçar o seu crescimento e fez com que se fosse reposicionando no mercado, de maneira a estar sempre na vanguarda e crescer “de braço dado com a história do país e do mundo”²: foi, por exemplo, pioneiro com o “Pingo Doce Compra Direta”, abrindo as vendas e o seu negócio ao universo da Internet.

Em 2018, o Grupo fica em 55º lugar dos maiores retalhistas do mundo, no estudo “Global Powers of Retailing 2018”³ da consultora Deloitte. Foi também considerado, em 2018, o único retalhista português⁴ integrante no “EuroNext Vigeo-Eiris Europe 120”⁵, o Índice Europeu de Sustentabilidade que reúne as 120 empresas mais avançadas ao nível de práticas de sustentabilidade.

Dados recentes comprovam este sólido posicionamento, com o ano de 2017 a fechar com vendas na ordem dos 16.275,00€.

Tendo em conta a vertente prática deste Trabalho de Projeto, cuja metodologia e respetiva amostra serão explicadas no Capítulo 3 (Estudo de Caso: *A Nossa Gente*), nas entrevistas realizadas foram surgindo opiniões relevantes que estão também estrategicamente colocadas ao longo deste Capítulo 2 (O Grupo Jerónimo Martins Portugal).

O *Senior Corporate Brand Manager* Fernando Rente explica que o Grupo “Jerónimo Martins tem uma história fabulosa e um dos segredos desta longevidade de 226 anos é a sua capacidade de ler o mundo”.

¹ in <https://www.youtube.com/watch?v=0LmkRIGOFpQ&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild>

² in <https://www.youtube.com/watch?v=ZkLbKBfzbBo&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=12>

³ in <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/global-powers-of-retailing.html#>

⁴ in <https://pmemagazine.com/jeronimo-martins-e-uma-das-empresas-mais-sustentaveis-da-europa/>

⁵ in http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2018/11/Indices_Eurozone120_122018.pdf?x62552

2. Caracterização da empresa

O Grupo Jerónimo Martins caracteriza-se por ser um grupo de retalho especializado e de distribuição alimentar, que trabalha diariamente para reforçar a sua posição de confiança com os consumidores. O Presidente do Conselho de Administração e Administrador-Delegado, Pedro Soares dos Santos, explica que a visão do Grupo é “democratizar o acesso a produtos de qualidade e soluções alimentares através de uma estratégia focada na criação de valor e desenvolvimento sustentável”⁶.

O Grupo compromete-se a desenvolver “produtos e soluções alimentares convenientes, de elevada qualidade, a preços competitivos”⁷, sendo que os seus pilares se dividem em: soluções alimentares, preços competitivos, localizações estratégicas de proximidade, eficiência operacional, excelência nos frescos e marcas próprias de qualidade. Estes pilares estão distribuídos por 3.906 lojas⁸ em três geografias:

2.1. Portugal

Em 1968, Alexandre Soares dos Santos entra no negócio e aposta na distribuição alimentar moderna com os primeiros “Pingo Doce”. Conta com 520 lojas⁹ em todos os seus âmbitos de negócio e 10 Centros de Distribuição⁸. O Grupo, líder no país na Distribuição Alimentar, fechou o ano de 2018 com 32.426 colaboradores com vendas na ordem dos 4,8 mil M€⁹.

2.1.1. Pingo Doce

Espalhadas por 300 localidades do país há 432 lojas⁹ com 32 mil¹⁰ colaboradores. Entre 2002 e 2009, o Pingo Doce triplicou as suas lojas, tornando-se líder no segmento¹¹: uma marca de confiança e preferência dos consumidores. Caracteriza-se pelos produtos frescos, pela marca própria Pingo Doce, pelas soluções de *Meal Solutions*, política de preços, ambiente de loja único e proximidade com os consumidores¹¹.

2.1.2. Recheio

Em 1988 o Grupo decidiu envergar no mercado da distribuição alimentar grossista, começando por adquirir quatro lojas do Grupo Recheio, então sediado em Braga e o maior *cash and carry* de Portugal – quatro anos mais tarde adquiriu-o totalmente. Desta forma, o Grupo Jerónimo Martins adquiriu uma posição nacional neste segmento, mais tarde reforçada com uma aliança com a “Booker Wholesale”, uma marca de *cash and carry* inglesa, fundamental para a aprendizagem e posicionamento estratégico.

⁶ in Apresentação institucional Grupo Jerónimo Martins (edição maio 2018; dados de dezembro 2017)

⁷ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/>

⁸ in Apresentação institucional Grupo Jerónimo Martins (edição maio 2018; dados de dezembro 2017)

⁹ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/onde-estamos/jm-em-portugal/>

¹⁰ in <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional/>

¹¹ in <https://www.youtube.com/watch?v=RR9VSUYxpwg>

Conta, atualmente, com 42 lojas e plataformas¹² Recheio com a missão de contribuir para o crescimento e sustentabilidade dos clientes e dos seus negócios, sendo que em 2018 registaram 980M€ em vendas¹². A Companhia distingue-se pela política de preços, qualidade dos frescos, relação de confiança com fornecedores e consumidores e qualidade das marcas próprias¹², criadas para cada setor de negócio: Masterchef, para profissionais de hotelaria e restauração; Gourmês, para cafés, restaurantes e hotéis; Amanhecer, para retalho tradicional.

2.1.2.1 Amanhecer¹³

Esta marca própria do Recheio não só é fornecedora de mercearias locais, como também tem a sua própria rede de minimercados, com mais de 300 estabelecimentos.

2.1.2.2 Caterplus¹⁴

Esta é uma área diferenciadora do Grupo, que conta com 10 Centros de Distribuição em Portugal, 15 na Polónia e dois na Colômbia: é uma área de negócio *foodservice* cujos comerciais vendem, diretamente a Hotéis, produtos específicos para cada necessidade.

2.1.3 Hussel – Lojas de Chocolates, Doces e Gomas¹⁵

A Hussel, com 24 lojas, comercializa chocolates e produtos de confeitaria. Em 1990, abriu a primeira Chocolataria, em Lisboa, que, com uma *joint-venture* entre o Grupo Jerónimo Martins e o grupo alemão de retalho especializado “Douglas AG”, cresceu e se adaptou aos gostos e necessidades dos consumidores portugueses.

2.1.4 Cafés Jeronymo¹⁶

Os Cafés Jeronymo são uma aposta do Grupo Jerónimo Martins feita em 2007. Os 22 pontos de venda espalhados, distribuídos entre superfícies comerciais e lojas de rua, têm como missão recuperar o espírito dos antigos cafés de bairro como ponto de encontro, aliado a um serviço e oferta de qualidade.

2.1.5 Agroalimentar

Esta é uma Companhia autónoma e está relacionada com a Produção e Distribuição Alimentar e foca-se em três áreas de negócio: Agroindústria (lacticínios), Aquacultura e Agropecuária. Surgiu pela necessidade de assegurar a proteção do abastecimento do Grupo, segurança alimentar e produtos críticos. Tem como principal desafio desenvolver as equipas com as competências necessárias para os diferentes negócios, enquanto trabalham em cooperação com as Companhias de Retalho e Distribuição.

¹² in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/recheio/>

¹³ in <https://www.amanhecer.pt/o-grupo-jeronimo-martins/>

¹⁴ in <https://www.caterplus.pt/o-grupo-jeronimo-martins/>

¹⁵ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/retalho-especializado/hussel/>

¹⁶ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/retalho-especializado/jeronymo/>

2.2 Polónia

Em 1994 começa a internacionalização do Grupo, com a aquisição da cadeia de *cash and carry* “EuroCash”, que levou à distribuição do negócio em três vertentes, aumentando a sua presença no país. No início do século XXI, concentrou-se no conceito *Discount* (lojas de preços baixos), o que se tem revelado uma acertada decisão: no final de 2018, contava com 3130 pontos de venda, 70.492 colaboradores e 11.898M€ em vendas¹⁷.

2.2.1 Biedronka¹⁸

Existem 2.900 lojas com mais de 60 mil colaboradores espalhadas por mais de mil localidades e cidades: são a mais popular e mais vasta cadeia de lojas de retalho polacas. Assentam o seu posicionamento em valores como preço baixo, proximidade e foco total nos consumidores, constante análise e melhoria das operações e qualidade e quantidade dos produtos. Caracterizam-se também pela manutenção de uma forte relação com fornecedores, com cerca de 90% de produtos de proveniência local.

2.2.1 Hebe

São 182 lojas¹⁹ com o conceito de “oferta de serviços de alta qualidade a preços muito competitivos”²⁰, aliados a uma experiência em loja, com produtos e aconselhamento especializados a cada consumidor. Em 2018, registaram um valor de vendas de 207M€¹⁹.

2.3 Colômbia

Neste país da América Latina, a presença do Grupo Jerónimo Martins conta com 5.642 colaboradores²¹ e várias parcerias com fornecedores, indústrias e produtores colombianos, o que permitiu a criação de vários produtos de marca própria.

2.3.1 Ara

As 532 lojas²¹, implantadas nos bairros habitacionais de 3 zonas do país, contam com vendas, no ano de 2018, na ordem dos 599M€²¹, e um peso nas vendas de 37% nos produtos das marcas próprias²⁰. Assumem a vontade de ser a loja de “proximidade com espírito, ambiente e sabor colombianos”²¹.

Fernando Rente, um dos primeiros entrevistados, que integra a Direção de Comunicação Corporativa do Grupo, encara o setor do retalho alimentar como “muito desafiante a vários níveis, com um ritmo alucinante e do ponto de vista comercial, altamente pressionado pelo mercado”.

¹⁷ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/onde-estamos/jm-na-polonia/>

¹⁸ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/biedronka/>

¹⁹ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/retalho-especializado/hebe/>

²⁰ in Apresentação institucional Grupo Jerónimo Martins (edição maio 2018; dados de dezembro 2017)

²¹ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/onde-estamos/jm-na-colombia/>

O Grupo Jerónimo Martins está comprometido com os seus clientes e consumidores, esforçando-se por superar *standards* e expectativas no que diz respeito à qualidade e segurança dos produtos e à higiene e segurança das suas instalações²². Esta posição de comprometimento não só interna, mas também externa e não apenas com o negócio no geral, mas também com o consumidor que entra em contacto com o colaborador, é de assinalar.

Também de assinalar é o facto de esta preocupação se estender aos investidores, fornecedores e parceiros comerciais. Na relação com estes *stakeholders*, o Grupo assegura a clareza e transparência na informação que transmite, cumprindo todos os deveres legais; também na informação financeira, compromete-se a incluir nos “Relatórios e Contas” informação “exata, verdadeira e transparente”²³ que reflita a “natureza dos negócios subjacentes”²³.

O Grupo assume uma conduta que se pauta pela lealdade, respeito pelas condições e leis que digam respeito à concorrência e práticas de comércio e à seleção de fornecedores e parceiros comerciais. Esta postura e visão ética e legal alarga-se à relação do Grupo com os seus *stakeholders*:

- Clientes e Consumidores;
- Investidores;
- Colaboradores;
- Fornecedores;
- Parceiros de Negócio;
- ONG e Associações;
- Jornalistas;
- Entidades Oficiais;
- Autarquias.

3. Caracterização dos Colaboradores

*Queremos as melhores pessoas, proporcionando-lhes um ambiente no qual se queiram desenvolver e para o qual queiram contribuir.*²³

O Grupo Jerónimo Martins, que termina o ano de 2018 com 108.560 colaboradores, assume que gosta “de pessoas apaixonadas pelo negócio”²⁴, disponíveis para aprender e partilhar experiências e que desafia as suas pessoas, “encorajando o seu crescimento a nível pessoal e profissional, oferecendo oportunidades de carreira a longo prazo”²⁵ e “investindo consistentemente no seu desenvolvimento e realização profissional”²⁶. Dada a dimensão, volume de emprego criado e práticas salariais equilibradas, o Grupo “desempenha um papel relevante na dinamização das economias locais e na melhoria da qualidade de vida das comunidades”.

²² in “Apresentação institucional Grupo Jerónimo Martins” (edição maio 2018; dados de dezembro 2017)

²³ in “Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins”

²³ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/carreiras/trabalhar-connosco/>

²⁴ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/carreiras/trabalhar-connosco/o-que-esperamos-de-si/>

²⁵ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/carreiras/>

²⁶ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/ser-um-empregador-de-referencia/>

De acordo com o Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2017²⁷, o mais recente até à data da conclusão deste Trabalho de Projeto, o Grupo contava com 68.037 colaboradores na Polónia, 31.713 em Portugal e 4.453 na Colômbia. Destes, 76% são mulheres e 33% são homens. Relativamente às faixas etárias: 14% têm menos de 25 anos, 38% têm entre 25 e 34 anos, 31% entre os 34 e os 44, 13% entre os 45 e os 54 e 4% com 55 anos ou mais. No ano em causa, o Grupo criou 7.970 postos de trabalho.

3.1 Código de Conduta²⁸

A maneira como o Grupo lida com os seus colaboradores é focado nos seus princípios e valores: sem nunca negligenciar o negócio alimentar, nos setores da Distribuição, Indústria e Serviços, potencia e incentiva o crescimento contínuo, motivação e atitude ética através de eixos estratégicos como:

- Respeito pela Lei, considerando o cumprimento das leis aplicáveis nos países onde opera e o respeito pela Declaração Universal dos Direitos Humanos;
- Honestidade na relação entre a prosperidade económica necessária e o contributo para o desenvolvimento social das comunidades e regiões onde atua;
- Responsabilidade Social Corporativa;
- Independência em relação a partidos políticos e interesses partidários;
- Cidadania, sublinhando o respeito pelos cidadãos, comunidades e negócios;
- Cooperação com entidades oficiais.

O Grupo pretende garantir aos colaboradores um ambiente de trabalho “são e agradável, uma remuneração justa e adequada, de forma a promover constantemente a sua motivação pelo trabalho e o sentimento de realização pessoal e profissional”. Incentivando o sentimento de pertença e aprovação, proporciona:

- Evolução na carreira e não discriminação;
- Segurança, saúde e bem-estar;
- Liberdade de associação;
- Respeito pela intimidade da vida privada do trabalhador;
- Utilização de meios eletrónicos e informáticos.

3.2 Liderança no mercado e no dia-a-dia

O sucesso que se verifica nos resultados depende da forma como cada chefia, em cada camada hierárquica, motiva os seus colaboradores. As 14 pessoas a quem foi perguntado como se consideram enquanto líderes, já que têm colaboradores a seu cargo, explicam que acreditam ter as competências necessárias para o desempenho de posições de chefia: as palavras de ordem são “proximidade” e “humanização”.

²⁷ in “Relatório de Responsabilidade Corporativa 2017”.

²⁸ in “Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins”

4. Responsabilidade Social Interna²⁹

O Grupo Jerónimo Martins procura, diariamente, “melhorar as condições de vida dos colaboradores, contribuindo para uma maior coesão social”, mantendo o foco nos colaboradores e suas famílias.

Alexandra Matos, Coordenadora de Canais do Departamento de Comunicação Interna vê o Grupo como uma “empresa com uma atuação de responsabilidade social muito próxima das suas pessoas com um conjunto de políticas e apoios muito relevantes”.

Assim é: à data, 18,7M€ foram investidos nos colaboradores³⁰, em projetos e programas que se desenvolvem em três eixos:

- Saúde: no ano de 2017, foram feitos 2.841 rastreios de saúde gratuitos e investidos mais de 1,8M€ em Portugal e na Polónia, em programas como o “SOS Dentista”, “Famílias Especiais” ou “Vamos Cuidar da Saúde Juntos”.
- Educação: em 2017, cerca de 1,4M€ foram investidos em programas como “Bolsas de Estudo”, “Kits Escolares” e “Campos de Férias de Verão”.
- Bem-Estar Familiar: cerca de 15,5M€ foram investidos neste âmbito, na Polónia e Portugal, entre o “Fundo de Emergência Social”, atividades do Dia Mundial da Criança, apoio nas áreas alimentar, saúde, educação, jurídica e de orientação financeira.

Todos estes projetos são comunicados em todos os canais de comunicação interna, analógicos e digitais, para que todos tenham acesso à informação.

5. Responsabilidade Corporativa

O Grupo Jerónimo Martins assume ter, na inovação, no conhecimento do consumidor e na procura constante de eficiência a todos os níveis, a chave para o seu crescimento sustentável. A sua Responsabilidade Corporativa assenta a sua preocupação social em cinco pilares, que são também os eixos elementares do Grupo:

5.1 Promover a Saúde pela Alimentação³⁰: o objetivo principal é o de melhorar a qualidade de vida através da alimentação e da promoção do consumo responsável. O Grupo dedica-se à “melhoria do perfil nutricional dos produtos de Marca Própria”, continuando a “desenvolver programas de promoção da Dieta Mediterrânica e de sensibilização para a leitura de rótulos alimentares junto dos consumidores”; em Portugal, continuam a “garantir que os produtos destinados a públicos infantis têm um perfil nutricional superior ao benchmark do mercado”, na área de *Meal Solutions*, comprometem-se a “testar refeições para consumidores com necessidades alimentares especiais ou que procurem outras opções alimentares”.

²⁹ in <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/ser-um-empregador-de-referencia/responsabilidade-social-interna/>

³⁰ in “Os Nossos Compromissos” (<https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/2017/09/Os-Nossos-Compromissos.pdf>)

5.2 Respeitar o Ambiente: conta com 20 Centros de Distribuição com Certificação Ambiental, de forma a desenvolver o negócio enquanto gere eficazmente os recursos naturais e preserva o ambiente. Pretendem, entre outros objetivos, “aumentar o número de locais com certificação ambiental”³⁰.

5.2.1 Iniciativa *Let's Go Green*

O Grupo Jerónimo Martins desenvolveu uma iniciativa, “Let's Go Green” que pretende incentivar todos os colaboradores a, com pequenas atitudes, alterarem os seus hábitos para melhoria não só do ambiente, mas também da sua saúde.

Na assinatura dos cartazes, como uma pequena marca de água, lê-se “Jerónimo Martins. Responsabilidade.” e encontram-se cinco logos a cinzento, estando assinalado a preto qual o pilar do Grupo que está a ser comunicado com a mensagem em causa. Não só na sede como nas áreas sociais das lojas, encontram-se mensagens em espaços comuns com vários objetivos (Fotografias 4 e 5, Anexos, página 69):

- Sobre a importância da reciclagem feita de forma consciente, junto aos ecopontos;
- Nos quartos de banho, mencionando o desperdício de água das torneiras, de papel e de energia nos secadores das mãos;
- Apelando ao uso responsável de energia, lê-se por cima de cada interruptor de luz “Não te esqueças de mim!”
- Ainda sobre a saúde: “Sabia que subir escadas queima mais calorias por minuto do que o jogging? Mantenha-se em forma e reduza o consumo de energia dos elevadores. Vamos dar corda aos sapatos?”

5.3 Comprar com Responsabilidade: a preocupação em obter produtos de fornecedores locais, aliada à consciência de assegurar que a origem e cadeia de valor dos produtos cumprem requisitos de sustentabilidade, assenta nos eixos:

- Qualidade e segurança alimentar;
- Preços justos;
- Alimentação saudável;
- Bem-estar local;
- Sustentabilidade.

5.4 Apoio às Comunidades Envolventes³¹: nos três países, em 2017, foram apoiadas mil instituições com 21,7M€ investidos nas comunidades locais. O Grupo explica que está consciente “de que a sustentabilidade de um negócio no longo prazo é indissociável do sentido de responsabilidade alargada com que é conduzido e da contribuição cativa para o bem-estar das comunidades envolventes”.

³⁰ in “Os Nossos Compromissos” (<https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/2017/09/Os-Nossos-Compromissos.pdf>)

³¹ in “Política de Apoio às Comunidades Envolventes” (<https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Communities/PT/Politica-de-Apoio-as-Comunidades-Envolventes.pdf>)

Os apoios podem ser diretos ou indiretos, iniciativas sociais ou de cariz interno: “a Política Corporativa de Apoio às Comunidades Envolventes decorre da própria estrutura de identidade do Grupo, da matriz de valores que inspiram a sua atividade”, em torno de quatro ideias:

- Zero desflorestação líquida;
- Parcerias com fornecedores locais e com inovação;
- Produtos certificados;
- Promoção de práticas sustentáveis.

5.5 Ser um Empregador de Referência³²: através dos programas de apoio a colaboradores e famílias, dos prémios atribuídos e pela grande procura que existe em colaborar com o Grupo, que gerou 8 mil novos postos de trabalho em 2017. Compromete-se a melhorar “as condições de trabalho dos colaboradores” e manter o foco “no suporte à qualidade de vida das nossas famílias, nas diferentes geografias”.

Todos os projetos dedicados a estes pilares são comunicados em todos os canais de comunicação interna, analógicos e digitais, para que todos tenham acesso à informação.

6. Comunicação da empresa

Desde os primórdios da empresa, no ano de 1792, em que Jerónimo Martins investia em cartazes que distribuía e afixava pela cidade de Lisboa, que se denota uma preocupação no que diz respeito à comunicação, no lato sentido da palavra: a estratégia de, por exemplo, sublinhar que o estabelecimento de Jerónimo Martins era o “principal fornecedor da Casa Real”³³ (Imagem 2, nos Anexos, na página 75), continuou a imperar.

Os anos passaram e também a forma como o Grupo opera se foi adaptando às necessidades dos consumidores. Como já referido, o Grupo Jerónimo Martins foi pioneiro em Portugal ao desenvolver uma loja *online*: este é um grande indicador de toda a aposta na comunicação. Com canais internos e externos, analógicos e digitais, dedicam-se a chegar ao maior número de pessoas.

Fernando Rente foi, nas entrevistas (como será posteriormente explicado), um dos principais entusiastas sobre a Comunicação do Grupo. Explicou que considera essencial que quem trabalhe na comunicação do Grupo tenha a capacidade de “ouvir, ler, perceber as pessoas e o que as move e hoje em dia, enquanto empregador, empresa e fornecedor”, e que há questões que têm que ser vistas como prioritárias e “é essencial para a comunicação estar atenta ao que se passa no mundo e na sociedade”.

³² in <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Communities/PT/Politica-de-Apoio-as-Comunidades-Envolventes.pdf>

³³ in <https://www.youtube.com/watch?v=AfXJ8VvDNcU&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=11>

6.1 Comunicação Externa

O Grupo Jerónimo Martins investe, desde o princípio, em cartazes publicitários e mais tarde com folhetos informativos. Hoje em dia, cada Companhia faz a sua própria comunicação, com *flyers* promocionais ou informativos e nas redes sociais. Paralelamente, o Grupo faz uso da palavra quando necessário.

6.1.2 Meios físicos

6.1.2.1 Comunicação Social

O Grupo Jerónimo Martins em Portugal envia comunicados à imprensa para serem transmitidos através da Comunicação Social quando tal se revela pertinente ou quando tem o dever, por pedidos de organismos legais, de prestar declarações.

6.1.2.2 Comunicação aos *stakeholders*: *Feed*

Devido ao elevado número de *stakeholders* que tem, o Grupo tem uma responsabilidade de comunicação e transparência com cada um deles. No caso dos investidores, trabalha-as de uma forma particular: com a produção, publicação e distribuição da “Feed”, uma revista corporativa do Grupo. Foi lançada em 2016 e é distribuída em Portugal, Polónia e Colômbia a diferentes tipos de públicos.

Fernando Rente, que integra o Grupo há 3 anos, está responsável pela gestão da revista e explica que a distribuição é absolutamente “cirúrgica”, contando com a entrega de 1000 exemplares a “investidores, parceiros, organismos públicos, jornalistas e analistas financeiros e ambientais” com o objetivo de “criar pontes e manter relações”.

6.1.3 Meios digitais

6.1.3.1 Website

O *website* do Grupo é bastante completo, com informações sobre todas as Companhias e geografias: desde conquistas internas e externas, passando pela resposta do Grupo a situações atuais, inclui também uma biblioteca com *dossiers* e material gráfico. A transparência está à vista no *website*, assim como nos restantes *websites* de cada Companhia dos vários países, nas redes sociais, entre outros.

6.1.3.2 Redes Sociais

Contrariamente ao que se observa em outras empresas do setor alimentar, retalho e grossista, o Grupo Jerónimo Martins aposta apenas nas redes sociais LinkedIn e Youtube. Esta opção é estratégica, de maneira a atingir os públicos certos e passar a imagem que pretende: de um grupo sólido, discreto, maduro e em constante evolução.

A linguagem nas duas redes sociais mencionadas é também bastante institucional, ainda que adaptada ao formato de cada uma: a língua utilizada é, no Youtube, portuguesa e inglesa, e no LinkedIn, apenas inglesa. Sobre os conteúdos, o LinkedIn é utilizado para partilha de resultados, prémios e sobretudo comunicação da internacionalização da marca; já o Youtube contém vídeos com informação institucional.

6.2 Comunicação Interna

De novo, Fernando Rente explica que considera os canais de comunicação “evolutivos” e, por isso, quando a comunicação é gerida, “deve ser feito um processo de

operacionalização das histórias”, sendo essencial uma ponte entre o físico e o digital. Nestas soluções de comunicação vê a possibilidade de mais eficiência pois permitem a “presença e estimulação em vários pontos de contacto”, dando a oportunidade às pessoas de, em diferentes canais e momentos, “se relacionarem com a empresa”.

Explicando as diversas expressões que existem para nos referirmos ao mesmo, Natália Leite, Diretora de Comunicação Interna do Grupo Jerónimo Martins em Portugal, afirma que acredita em multicanais: “não na perspetiva de o colaborador ver a mesma mensagem 50 vezes, mas sim poder escolher a plataforma em que a vê”, podendo adaptar, na experiência, tudo aos seus gostos, necessidades e realidades.

Nesta lógica, depreende-se que não importa só o canal, mas também a disponibilidade para receber as mensagens. É por este motivo que o Grupo opta por estar presente no meio físico, mas também no digital, para que possa disseminar as várias mensagens pelos vários canais de que dispõe – aqui, Natália corrige o termo utilizado anteriormente para omnicanais (não descurando o primeiro). Este é o termo correto para falar da interação entre os vários canais, que é o ideal num cenário hipotético em que todos os colaboradores têm acesso a todas as ferramentas e canais – “sem o omnicanal, o multicanal não funciona, pela interação que podem ter entre si”.

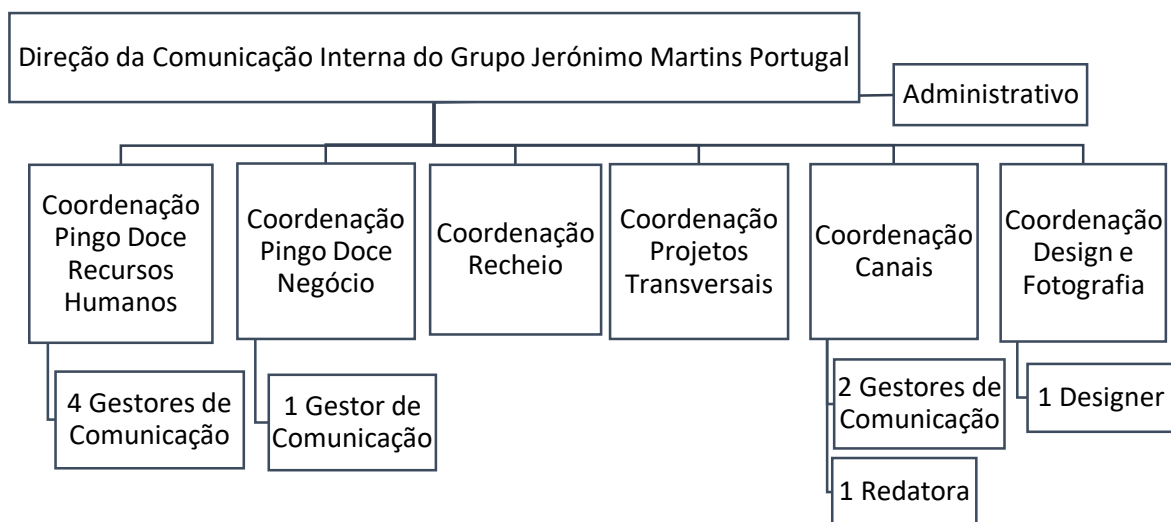
Ainda em entrevista, Natália Leite prefere utilizar a palavra “desafios” ao invés de “aspetos a melhorar” pois considera que são variáveis que condicionam o trabalho da Comunicação e não defeitos no trabalho da mesma. Fala no facto de os colaboradores não trabalharem (e quem o faz, não ser sempre) com computador ou suporte digital; a grande rotatividade a que se assiste no mundo de trabalho e se verifica “no terreno”; e também o nível sociocultural da maioria dos colaboradores, que são quem está em loja e são também a maior massa de leitores, que “tendo menos curiosidade intelectual, não absorvem as informações da maneira querida”.

O Departamento de Comunicação Interna da Jerónimo Martins em Portugal, liderado por Natália Leite, está inserido no Departamento de Recursos Humanos, cuja diretora é a Margarida Manaia.

A equipa é composta por 17 pessoas, com funções distribuídas pelas várias Companhias e que dizem respeito a áreas transversais a cada uma (consultar Organigrama 1, na página 27):

- Comunicação de Recursos Humanos: toda a informação relacionada com processos internos de RH, editais, formação para colaboradores, saúde e segurança no trabalho, etc. e também tudo o que diz respeito a iniciativas que promovam a comunicação destas matérias, como por exemplo eventos *pop-up*.
- Motivação e Engagement: iniciativas e comunicação estratégica, de forma a gerar bem-estar nos colaboradores e mobilizá-los para a cultura da empresa, que se pretende transmitir através de passatempos, eventos, celebrações, dinamização e remodelação das zonas sociais das lojas, entre outras.

- Integração do colaborador com o negócio: esta vertente está relacionada com todas as comunicações que saem para o exterior (consumidor final), previamente comunicadas ao colaborador e preferencialmente de forma estratégica. Diz respeito, ao mesmo tempo, à integração e aproximação do colaborador para que sinta que “tem conhecimento das campanhas primeiro, que sabe primeiro o que se passa com o negócio”. Como Natália Leite explica, esta é uma área delicada pois se esta comunicação existir, os colaboradores vão estar mais informados sobre produtos e campanhas e por isso, até a maneira como se dirigem aos clientes e respondem às suas questões é mais eficaz. Alguns exemplos de iniciativas desenvolvidas nesta vertente são a entrega de cadernetas de cromos aos filhos de todos os colaboradores antes de estas estarem disponíveis em loja para os clientes; também as “Degustações Pingo Doce”, em que todas as sextas-feiras, os colaboradores de 30 lojas diferentes têm a oportunidade de degustar produtos novos ou frescos, em primeira mão, antes de serem vendidos em loja.



Organograma 1: Organograma do Departamento de Comunicação Interna do Grupo Jerónimo Martins em Portugal.

Augusta Gonçalves, uma outra entrevistada que ocupa a função de Gestora Operacional de Recursos Humanos do Recheio Região Norte, explica que os programas dirigidos aos colaboradores são comunicados em cartazes, na Revista e também através do e-mail: “a tecnologia do mundo atual veio facilitar em muito a transmissão de informação” interna.

Ricardo Colaço, *District Manager* em Lisboa, também é um dos entrevistados neste Trabalho de Projeto e explica que, no que diz respeito à Comunicação Interna do Grupo, “o futuro é cada vez mais desafiante e a fasquia está cada vez mais alta” já que as pessoas se foram habituando a determinadas dinâmicas e formas de comunicação, já estruturadas” e que é preciso, todos os dias “corresponder a essas mesmas expectativas”, criadas pelo Grupo – “e ainda bem”. Explica que as pessoas têm cada vez mais acesso à informação e “só não acede quem não quer”.

Também Sandra Duarte, Supervisora de Operações na Região Norte dos Cafés Jeronymo e colaboradora do Grupo há 22 anos, explica que sempre viu inovação na Comunicação Interna, “sobretudo com a chegada do digital, que veio simplificar em muito os fluxos de comunicação, tornando-a mais clara”.

Compreendemos, assim, que o Grupo Jerónimo Martins aposta na multi e omnicanalidade para a transmissão de informação a todos os colaboradores.

6.2.1 Meios digitais

“O mundo tem acelerado muito, a vários níveis, e a tecnologia tem efeito com que existam muitas outras coisas a acelerar também” – Fernando Rente considera que os meios digitais permitem uma flexibilidade que os meios analógicos não oferecem; ou seja, os conteúdos em papel estão “circunscritos a uma linha e ritmo temporais”, mas no caso das plataformas digitais, os conteúdos podem ser partilhados a qualquer altura, em qualquer lugar e numa nova dinâmica que permita surpreender o público.

Alexandra Matos concorda com esta ideia, explicando que o digital tem que ser “mais dinâmico pois existe uma liberdade diferente”, que não existe no meio físico, dadas as “limitações de caracteres, páginas e formato” e de alcance, comparativamente. Explica que um dos objetivos do seu trabalho é a integração dos conteúdos da Revista na vertente digital e que é por isso que “*A Nossa Gente* e a *Our JM* estão a caminhar alinhadas” porque é “nesse sentido que o mundo está a evoluir”.

Também relacionado com a vertente digital da comunicação, Sandra Duarte, que tem 90 colaboradores a seu cargo, fala na criação autónoma e paralela de circuitos fechados de comunicação interna nas redes sociais e em plataformas de conversa, para que os colaboradores falem entre si, esclareçam questões, se conheçam melhor – o que mais tarde melhora o ambiente em loja.

Creemos, assim, que é por este motivo que o Grupo aposta nos meios digitais: não só por ser a resposta natural aos tempos correntes, mas também porque funciona da melhor forma para quem cria e publica conteúdos e para quem os recebe e lê.

6.2.1.1 “Por Nós”

O “Por Nós” é um *website* interno que reúne todos os programas da Responsabilidade Social Interna. Neste, os colaboradores podem ter acesso aos projetos existentes e dos quais podem beneficiar, informar-se e candidatar-se. Em 2017, 50% dos colaboradores do Grupo estavam registados no *website*, que é comunicado fisicamente, através da Revista, cartazes e anúncios *pop-up* e virtualmente, na *Our JM*.

Em entrevista, Natália Leite explica que, pelo interesse denotado, a área da Responsabilidade Social Interna é tão grande, que se sentiu a necessidade de criar este *website* próprio para facilitar o acesso à informação, que tem como objetivo apenas comunicar e consultar.

A Gerente de Loja Pingo Doce em Matosinhos, Ana Rosa Gomes, uma das entrevistadas, explica que a informação deste Portal é a mais fulcral que seja comunicada e que chegue a todos os colaboradores, assim como os protocolos e todas as políticas internas.

6.2.1.2 E-mail institucional

Este canal é bastante utilizado pois abrange, para comunicações mais instantâneas e digitais, os colaboradores que não têm acesso a computador para aceder à *intranet*, mas têm facilidade em receber e ler *e-mails*. Claro está que, ainda assim, ficam excluídos todos os colaboradores que não têm *e-mail* (pessoal ou profissional).

O *e-mail* institucional é enviado para 20 dos 32 mil colaboradores em Portugal, consoante a necessidade de transmissão de informações. A mensagem enviada pode depois ser consultada com mais detalhe e em formatos mais diversificados: na *intranet*, no *website* do Grupo, na Revista. Caso não seja necessária nenhuma ação ou consulta de detalhes noutro lugar, o *e-mail* serve como veículo de transmissão de informação.

Ana Rosa Gomes, enquanto Gerente de Loja, explica especificamente que “os *e-mails* e as mensagens que enviam diretamente para os colaboradores vieram aproximar muito as pessoas da informação”.

6.2.1.3 Intranet – Our JM

A *Our JM* é a *intranet* do Grupo Jerónimo Martins, disponível para os colaboradores em Portugal, Polónia e Colômbia: a maioria destes são operadores e, por isso, não têm acesso a computador ou suporte móvel no dia-a-dia de trabalho, que lhes permita aceder a este canal.

Na *Our JM* podem encontrar-se esclarecimentos sobre passatempos internos, programas de benefícios, informações de cada negócio, menus de almoço, entre outros. Existe uma área correspondente à informação institucional do Grupo e sobre as Companhias, uma área para as Notícias e Destaques, outra de contactos úteis e também de documentos, e ainda uma área em que cada colaborador pode ter acesso aos seus dados laborais: picagens, recibos de vencimento, mapas de férias, evolução laboral, etc.

Duarte Fraga, Gestor de Operações do Armazém de Congelados do Centro de Distribuição e Logística de Alfena, congratula, em entrevista, as pequenas inserções de alguns conteúdos da revista na *intranet*, “até porque é engraçado verificar que a maioria das pessoas não reage bem aos papéis e *flyers*”. Concluimos, assim, que esta plataforma é melhor encarada pelo público como veículo de transmissão de mensagens.

Sandra Duarte reconhece, “com alguma tristeza, que nem todos os colaboradores possam aceder à *Our JM*, apesar do esforço para tentar integrar quem não com o consegue fazer com uma solução digital semelhante [*e-mails*]”. A Supervisora de Operações apercebe-se mais desta situação quando os colaboradores recorrem a si para questões sobre protocolos e outras informações que estão presentes na *intranet*.

6.2.2 Meios físicos

6.2.2.1 Serviço de Atendimento ao Colaborador

Em Portugal e na Polónia, este serviço funciona para esclarecimento de questões laborais (burocráticas, relacionadas com recibos, salário, horas de trabalho, etc.) ou relacionadas com a Responsabilidade Social Interna (programas disponíveis, receção de pedidos de apoio, etc.). No ano de 2017, foram feitos em Portugal 18.418 contactos.

Natália Leite explica que as chamadas são atendidas por colaboradores do Grupo e que a informação é confidencial, de forma a tranquilizar quem utiliza esta linha.

Ana Maciel, uma das entrevistas acima mencionada, fala neste serviço como exemplo para se referir ao Grupo como “cada vez mais direcionado para as pessoas e aberto a elas”, sobretudo através desta “excelente ferramenta de contacto, completamente sigilosa e que deixa o colaborador à vontade, independentemente do que seja necessário”.

6.2.2.2 Merchandising

Ainda que não seja considerado um canal de comunicação na concreta aceção da palavra, o *merchandising* é um importante veículo físico de transmissão de informação não-física. O Grupo pretende criar empatia e uma presença constante na mente do colaborador, através de objetos que sejam úteis e visualmente apelativos.

Os colaboradores que desempenham as suas funções na sede têm um conjunto de *merchandising* disponível. O objetivo deste é criar presença institucional no colaborador, paralelamente à presença enquanto entidade empregadora: através de objetos variados, cria-se a mensagem de empresa *worker-friendly* e que providencia ao seu colaborador o que necessitar para realizar o trabalho da melhor forma. Durante o desenvolvimento deste Trabalho de Projeto, captaram-se algumas fotografias *in loco* (Fotografias 6 e 7, Anexos, página 69).

6.2.2.3 Zonas Sociais

Considerando o material físico como o *merchandising* muito importante, são igualmente essenciais as condições das áreas que os colaboradores têm à sua disposição para fardamento, pausas, refeições, reuniões, consultas médicas, etc. Todas as lojas e centros distribuição têm estas zonas dedicadas exclusivamente aos colaboradores, também com cartazes e *placards* informativos e motivacionais.

Com o objetivo de enriquecer este Trabalho de Projeto e de conhecer estas zonas, foi realizada uma visita à loja Pingo Doce em Matosinhos, simultaneamente a uma entrevista com a Gerente de Loja, Ana Rosa Gomes, que explica que “aparentemente pode parecer banal e que não tem efeito nenhum, mas as boas condições das zonas sociais têm um grande impacto pois é uma forma de passar mensagens”. Nesta visita, leem-se informações (Fotografias 9 a 13, Anexos, páginas 70 e 71) em cartazes nas paredes como:

- “Orgulho em Ser Pingo Doce”;
- “Temos orgulho em ser a equipa de Matosinhos Brito e Cunha”;
- “Temos a melhor marca própria. Temos orgulho em ser Pingo Doce”;
- “Somos uma grande equipa. Temos orgulho em ser Pingo Doce”;
- “Orgulho em sermos uma grande equipa”;
- “Fazemos sorrir os nossos clientes. Temos orgulho no nosso atendimento”;
- “Em cada atendimento faço o SPA: Sorrir, Perguntar, Agradecer”;
- “Lembre-se que a sua imagem é também a nossa. Verifique sempre se está a usar o fardamento de forma correta”.

Todas estas mensagens, objetos e linguagem contribuem para a motivação e bem-estar no local e consequentemente, a realização de um trabalho melhor.

Neste âmbito, consideram-se ainda todos os cartazes e imagens (Fotografias 14 e 15, Anexos, páginas 71 e 72) afixados nas zonas sociais com vários tipos de objetivos: quando se pretende informar que vai acontecer algo e é necessária a ação do colaborador, quando surge a informação de que vai acontecer algo e não é precisa a ação do colaborador, ou quando o objetivo é meramente sensibilizar ou motivar (Fotografias 16 a 20, Anexos, páginas 72 e 73).

6.2.2.4 Carta Aberta

A Carta Aberta é um documento feito pela Direção de Comunicação Corporativa e diz respeito a publicações mensais, feitas sobre algum destaque ou atualização que mereça ser partilhada com todos os colaboradores. É, usualmente, assinada por quem dirige o departamento ao qual a informação diz respeito e a sua linguagem é, não só meramente informativa, como também de agradecimento, encorajamento e *engagement* com os colaboradores.

A Gestora Operacional de Recursos Humanos do Recheio Zona Norte, Augusta Gonçalves, refere a Carta Aberta como um canal essencial para os colaboradores “verem no papel, publicado, espelhado perante todos, o trabalho”, através da comunicação de resultados, melhorias e conquistas da Companhia. Revê em “expressões como que certos resultados só foram possíveis graças ao trabalho, a quem muito agradecem”, uma forma de reconhecimento e um retorno do esforço diário.

6.2.2.5 Revista – *A Nossa Gente*

A Revista é o canal físico, interno, que mais capta a atenção dos colaboradores. Não só pela interação que gera, mas também pelo orgulho que cria em quem a lê. Contém todas as informações periódicas que interessam aos colaboradores: desde os conteúdos mais *light*, passando por assuntos mais institucionais e de negócio, mas também de *engagement* e motivação.

Tendo em conta que os canais acima descritos envolvem sempre uma condição, como ter um *smartphone*, ter um computador no trabalho ou até ter uma conta de *e-mail*, podemos considerar que este canal de comunicação interna é o mais democrático do Grupo, até pela enorme possibilidade de partilha, interação e inclusão que gera.

A Nossa Gente foi criada em 2000 e desde então que tem sofrido alterações ao nível de conteúdos, estratégia, grafismo, objetivos e modo de comunicação. Este é o grande elemento de investigação deste Trabalho de Projeto e por esse motivo merecerá um maior destaque no capítulo seguinte, exclusivamente dedicado à análise da sua estratégia e evolução, opinião de colaboradores com posições hierárquicas, funções e geografias diferentes, assim como a resposta a questões colocadas na parte introdutória deste documento.

A Revista recebeu, em 2018, o Prémio Meios & Publicidade de “Melhor Comunicação Interna / Publicação Interna / Institucional”³⁴ por parte da organização “Meios & Publicidade”, que encara as publicações para públicos internos como um “importante veículo de comunicação para as empresas”. Os principais aspetos tidos em conta nesta avaliação foram, segundo a organização, o grafismo e os conteúdos.

6.2.2.5.1 Comunicação Interna e *A Nossa Gente*: a opinião interna

Todos os colaboradores, aquando das entrevistas realizadas, mostraram-se agradados com a Comunicação Interna do Grupo. Uns mais explicativos e cujos argumentos foram mais desenvolvidos do que outros, mas na generalidade, todos se mostram agradecidos pela Comunicação Interna e tudo o que isso implica: as políticas internas, nomeadamente o “Por Nós”; também os canais, que consideram ser um veículo que lhes “dá voz” e lhes permite sentir que fazem parte de uma “grande” empresa (referindo o duplo sentido da palavra, em termos de dimensão e também de dedicação), inserida num grande negócio; entre outros motivos apresentados mais à frente neste documento.

Alexandra Matos explica que não é só relevante a questão da importância da Comunicação Interna, mas também como esta se trabalha: “se tivermos colaboradores bem informados, podemos promover uma forte coesão interna, um maior nível de envolvimento e de comprometimento”, mencionando a questão da motivação – “uma equipa informada e motivada fortalece a cultura organizacional e promove o alinhamento estratégico de todas as equipas”.

³⁴ in <http://www.meiosepublicidade.pt/2018/11/premios-comunicacao-mp-grande-premio-galp-escritorio-central-informacao-sa365-agencias-do-ano/>

| Capítulo 3: Estudo de Caso: *A Nossa Gente*

1. Metodologia

1.1. Objeto de estudo

Para o objetivo pretendido, que era o de compreender o impacto que a Comunicação Interna tem na produtividade dos colaboradores e respetivo *engagement* com a empresa, revelou-se sensata a escolha de (apenas) um canal de comunicação que fosse o mais representativo para todos os colaboradores: o que chegasse a mais pessoas, o mais participado e o que gerasse mais *feedback*.

Assim sendo, e tendo as premissas escolhidas, tornou-se claro que teria que ser um meio físico e com publicação frequente: escolheu-se assim a revista *A Nossa Gente*. É produzida e distribuída bimestralmente e entregue a todos os colaboradores, sem exceção. Inclui conteúdos exclusivamente no exemplar em papel, mas já estão disponíveis na *Our JM* alguns conteúdos extra, relacionados com os da Revista (como alguns vídeos de *behind the scenes* de entrevistas, etc.). Para a distribuição, foi colocado um expositor para colocar as revistas nas áreas sociais, de maneira a que todos os colaboradores tenham acesso (Fotografia 21, Anexos, página 73).

1.1.1. Caracterização

A Revista *A Nossa Gente* tem 19 anos e é o canal de comunicação que chega a mais colaboradores no Grupo Jerónimo Martins em Portugal.

Tem uma presença totalmente física, sendo intenção da Direção d' *A Nossa Gente* que, em maio de 2019, a revista integre o âmbito digital, com o objetivo de se modernizar, abarcar mais conteúdos e formatos, alcançar mais pessoas e de forma mais prática (através do *mobile*) e também reduzir os gastos inerentes à publicação em papel, que em muito minoraria a pegada ecológica do Grupo. Encontram-se, ao longo da revista, muitas notas chamativas com a informação de que “o vídeo desta reportagem” pode ser visto na *Our JM* – este é um ótimo mecanismo para um maior *engagement* com os colaboradores e também de promover a omnicanalidade, atrás mencionada.

A Diretora da Revista é a Natália Leite, Diretora de Comunicação Interna da Jerónimo Martins em Portugal e a Coordenadora de Canais, a Alexandra Matos.

1.1.2 Evolução

Tendo já 19 anos de história, *A Nossa Gente* prima pela evolução constante: não só ao longo das várias edições, como também ao longo dos anos, uma vez que passou já por várias direções e sistemas de organização e decisão de conteúdos.

Inicialmente, a Revista estava a cargo da Direção de Comunicação Corporativa Externa, tendo depois passado para a Direção de Comunicação Corporativa Interna e só posteriormente para a Comunicação Interna Portugal, onde se encontra agora.

Alexandra Matos, Coordenadora de Canais do Departamento de Comunicação Interna do Grupo Jerónimo Martins Portugal, explica que esta tem, no último ano,

estado mais “centrada nos seus colaboradores, nos seus interesses e nas diferentes realidades do Grupo”, admitindo que o objetivo é que a “revista que conheça as pessoas, saiba quem são e o que as move, que conte as suas histórias e das suas pessoas”.

Fernando Rente, *Senior Corporate Brand Manager* na Direção de Comunicação Corporativa, explica que “a forma de abordagem dos conteúdos é o que mais tem evoluído ao longo dos anos”, pois se nota agora que “as histórias são contadas na primeira pessoa”: o que os colaboradores fazem, de que modo encaram o dia a dia, tudo o que “podem parecer pormenores, mas no geral e do ponto de vista do *storytelling* funciona muito bem” e é muito bem-recebido.

Fernando relembra o ano de 2015, em que assistiu a um momento de transição da Revista, com “alterações de equipa de conceção de conteúdos e por isso também do ponto de vista editorial” e explica que cada vez mais estes elementos se preocupam com as pessoas e em “estar próximos dos colaboradores, das operações e em dar-lhes voz”. Os últimos anos, vê-os como “um grande caminho que tem sido feito para a revista estar próxima dos colaboradores não só na sede, mas na loja, na administração, nos centros de distribuição, nos sítios onde acontece o dia a dia da massa das pessoas”.

Também Ana Maciel, Gestora Operacional de Recursos Humanos do Pingo Doce Região Norte, fala da sua perspetiva da evolução, nos 13 anos de trabalho no Grupo: “inicialmente a revista falava muito sobre a empresa [o Grupo] e agora continua a falar da empresa, mas a diferença é que mostra os rostos das nossas pessoas”.

Augusta Gonçalves, Gestora Operacional de Recursos Humanos do Recheio Região Norte, parabeniza a organização, particularmente nas edições mais recentes “pois tem-se tornado muito apelativa nos últimos anos e quem olha para ela, revê-se”.

Já Cármen Oliveira, Chefe de Perecíveis do Pingo Doce em Braga, explica que “no início, se calhar ninguém prestava atenção, mas tornou-se um hábito” e, hoje em dia como já sabem em que dia chega a revista, “esperam-na ansiosamente”.

Duarte Fraga, Gestor de Operações do Armazém de Congelados do Centro de Distribuição e Logística de Alfena, valoriza muito esta evolução e, ao explicar que aprecia ver a felicidade dos colaboradores ao pertencerem à revista, explica que “este caminho que *A Nossa Gente* tomou, de dar voz às pessoas, é importantíssimo”.

Teresa Tavares, Gestora Operacional de Recursos Humanos do Centro de Distribuição e Logística de Alfena, que conhece a revista desde o início, refere que esta tem evoluído ao longo dos anos e “ido ao encontro do que as pessoas esperam” e vê como uma mais-valia as rubricas que têm vindo a ser introduzidas.

1.1.3 Fluxo de trabalho: o Conselho Editorial

Existe uma organização que é posta em prática aquando da decisão de novos conteúdos a programar para as edições seguintes – o Conselho Editorial. Previamente determinadas e aprovadas pela Direção de Recursos Humanos como sendo estratégicas – pelo seu cariz, institucional e corporativo –, existem já algumas ideias itinerantes antes destas reuniões. Assim, reúne-se bimestralmente o Conselho Editorial da Revista.

Este grupo caracteriza-se pela sua multidisciplinaridade ao nível regional, hierárquico, de atuação e de âmbito de trabalho – fator este que se revela uma mais-valia para a diversidade de conteúdos e partilha de novidades sobre cada uma das áreas.

O Conselho Editorial tem alguns membros fixos, mas desde que a Alexandra Matos se tornou Coordenadora Executiva da Revista, cargo que ocupava anteriormente,

que a reunião tem alguns membros que vão estando presentes, quando tal se revela enriquecedor. Esta alteração fez a revista “ganhar mais embaixadores e aumentar a pertinência dos conteúdos”. Também por decisão da própria, esta reunião realiza-se sempre em pontos diferentes do país, em plataformas de logística e nas lojas das várias Companhias, primando pela descentralização e pondo-a em prática a vários níveis.

Desta forma, o conteúdo de cada edição e o planeamento da mesma é enriquecido com o conhecimento e experiência de cada um, uma vez que cada pessoa tem diferentes perspetivas e ligações a vários colaboradores: o objetivo destas reuniões é a troca de ideias, visões, assuntos e a apresentação de histórias relevantes que digam respeito a cada uma das regiões, setores, departamentos e equipas.

Ricardo Colaço, *District Manager* em Lisboa, elogia as decisões de Alexandra Matos no que concerne aos Conselhos Editoriais: “tornou-os itinerantes, mais participativos e descontraídos, criando um espaço em que todos os convidados” pudessem conversar sobre o que funciona ou não, sobre o que se passa que seja passível de partilhar. Acrescenta que esta decisão faz com que as pessoas sintam a proximidade e que “fazem parte da análise da comunicação”.

Fernando Rente considera como positivo o facto de existir uma mudança nos Conselhos Editoriais, “pela descentralização que se sente e pelo alargamento das pessoas que são chamadas a participar e contribuir”, porque assim podem “auscultar as vontades dos colaboradores com as suas opiniões, sobre o que querem ver na revista”.

Aquando do desenvolvimento deste Trabalho de Projeto, surgiu a oportunidade de assistir a uma reunião do Conselho Editorial, que se realizou no Recheio de Loures, especificamente para a produção da edição de março/abril.

Nesta, composta por 17 pessoas (número que oscila consoante as presenças e desistências), foi possível constatar-se que existe uma enorme abertura ao lançamento de novas ideias e que a própria reunião está bem estruturada de forma a, no final, existir uma lista com temas a referir e abordar na Revista.

Esta reunião inicia com a contextualização dos temas gerais a serem abordados na Revista, sendo que o tema de capa está já decidido e por isso a ideia é que os restantes temas estejam sempre sensivelmente relacionados. De salientar que, desta introdução, se registam frases como “*A Nossa Gente* é cada vez mais sobre pessoas e histórias de pessoas” e “As nossas capas têm que ter e ser pessoas”.

Posteriormente, são abordados, por Departamento (por exemplo: Marca Própria, Marketing, Comunicação Corporativa, Responsabilidade Social, entre muitos outros), temas pertinentes e que cada um tem para partilhar, em que se referem novidades referentes a cada setor, que acreditam serem de valor para a Revista e para os colaboradores. A reunião culmina como um fórum com troca de ideias, rubrica por rubrica, com a predelineação de muitos dos temas que sairão nas edições seguintes.

1.1.4 Caracterização dos Conteúdos

Desde o seu princípio que *A Nossa Gente* tem uma linha programática que se repete em todas as edições e vai sofrendo alterações conforme as reformulações que vão surgindo, por força dos tempos ou das visões das equipas que a vão constituindo.

Fernando Rente explana, na entrevista realizada, que, enquanto profissional de comunicação, “quando as pessoas abrem uma revista, relacionam-se com as histórias, identificam-se e tentam inspirar-se” e por esse motivo valoriza muito “a transformação de elementos de comunicação em elementos de histórias”.

De salientar é o facto de, em todas as rubricas que envolvem sessões fotográficas, acompanhamento com os colaboradores no seu dia a dia, os colaboradores envolvidos recebem um *kit* de agradecimento como forma de os homenagear e presentear: é-lhes entregue uma caixa com 3 exemplares da edição, um cartão de agradecimento personalizado e uma *pen* com todas as fotografias da sessão.

Atualmente, entre rubricas, passatempos, destaques e entrevistas, há uma estrutura base de conteúdos e tópicos que é seguida (podendo, caso se revele pertinente, ser alterada), que se distribui pelas 62/68 páginas de cada edição:

- Entrada: novidades merecedoras de destaque, um pouco por todo o país e nas várias Companhias do Grupo Jerónimo Martins em Portugal. Estando localizada no princípio da revista, o objetivo é comunicar as notícias mais transversais.
- Em destaque: grandes notícias da edição, com entrevistas e testemunhos.
- Tema de Capa: assunto relacionado com uma grande notícia, que inclui entrevistas, testemunhos, curiosidades relacionadas e uma reportagem completa que analisa todas as perspetivas da notícia. O “Tema da Capa” é a grande reportagem da revista, sendo notório o cuidado em abarcar temas diversificados que “toquem” várias áreas, serviços, departamentos, geografias, das várias Companhias.
- Formação: notícias dos programas de educação, incluindo a comunicação de novos projetos, resultados de programas a decorrer ou já decorridos. Por forma a aliciar candidatos e a comunicar conteúdos e resultados positivos, incluem-se testemunhos na primeira pessoa. Acessoriamente, inserem-se espaços de “publicidade” (candidaturas e inscrições em programas e concursos internos de formação, atividades, etc.).
- Percursos Inspiradores: é selecionado um colaborador do Grupo que se destaque pelo seu percurso profissional e pelo seu crescimento. O objetivo é que se apresente este colaborador como um profissional inspirador, indicando características pessoais e profissionais, remetendo para histórias ao longo do seu percurso. Esta é uma forma de dar ao colaborador escolhido a noção de que a sua presença é importante e de que é um exemplo para outros; tem também como objetivo “agradecer” a prestação, trabalho e dedicação comprovados. Estrategicamente, pretende-se também que outros colaboradores se sintam inspirados, motivando-os para o trabalho e que se sintam orgulhosos de pertencer ao Grupo, que conta com Recursos Humanos com tanto valor.
- Líderes: para esta rubrica, é selecionado um colaborador que, profissionalmente, tenha um sólido percurso no Grupo, incluindo também uma entrevista ao próprio e a outros colaboradores que com ele trabalhem, para que possam dar a sua opinião e assim “homenagear” o escolhido. Nesta entrevista, tenta encontrar-se um lado inspirador e revelador de cada um, por vezes não conhecido pelos colegas com que diariamente trabalham. De novo, esta é uma forma de inspirar outros colaboradores a que eles próprios sigam caminhos positivos, dedicando-se ao trabalho como forma de crescer na vida, e que se orgulhem de colaborar com a Companhia.

- Consultório: o Grupo pretende o bem-estar generalizado dos colaboradores e esforça-se por encontrar formas alternativas de o comunicar. Esta é uma rubrica escrita por um dos enfermeiros ou médicos do Grupo, com dicas para uma vida saudável.

- Beleza: continuando na mesma perspetiva, esta rubrica pretende indicar algumas técnicas, produtos e dicas de beleza com benefícios para a saúde – assinada pela responsável de *Merchandising* e Formação Bem-Estar, Regina Resende.

- *Dress Code*: é selecionado um colaborador do Grupo, a quem é dada a oportunidade de fazer uma sessão de maquilhagem e cabeleireiro, que culmina numa sessão de fotografia com roupa nova, da marca CODE. Esta é uma oportunidade de dar aos colaboradores um “espaço” onde possam elevar a sua autoestima e apresentarem-se à Companhia de uma forma não antes feita: revelam os seus gostos, estilo e preferências em vários âmbitos. Fernando Rente explica que esta rubrica é muito importante pois valoriza “o colaborador, enquanto se promove uma das áreas de negócio do Grupo”, considerando ainda esta comunicação “extremamente estratégica e criativa porque não apresenta a informação de uma perspetiva tão informativa e não restringe o conteúdo à informação “pura e dura”, mas sim criando uma história”. Aquando do desenvolvimento deste Trabalho de Projeto, surgiu a oportunidade de acompanhar uma destas sessões, o que se revelou uma mais valia para, de novo, verificar como os colaboradores são valorizados: estavam presentes uma maquilhadora e cabeleireira, um fotógrafo, um jornalista, a coordenadora executiva da Revista e a consultora de Moda da CODE que faz o *styling* e oferece dicas.

- Nutrição: com o cargo da Direção de Qualidade e Desenvolvimento de Marca Própria, a nutricionista Rita Martelo dá dicas e alternativas de alimentação saudável.

- Roteiro: rubrica em que é selecionada uma cidade do País e se exploram as potencialidades diferenciadoras ao nível da gastronomia, paisagem e atividades a desenvolver. Os colaboradores, originários destas cidades ou que trabalham nas mesmas, são escolhidos e são quem dá as dicas sobre o que de melhor pode ser encontrado: o que visitar e melhores alturas para o fazer, o que fazer e em que locais. Desta forma, promove-se a descentralização e a entrada em contacto com meios diferentes daqueles a que cada leitor está habituado, enquanto se fomenta o turismo no interior do país e, por conseguinte, o orgulho dos colaboradores a pertencem a estas localidades e ao trabalharem com o Grupo, que se importa com as origens de cada um.

- Ateliê: dicas, com instruções, para a produção e reutilização de objetos, que podem ser feitos por qualquer colaborador. Ao proporcionar momentos de lazer, é estimulada a poupança e o pensamento ecológico associado à reutilização de materiais.

- Em Família: sugestões para aproveitar as férias, fins de semana e fins de tarde em família, de atividades a decorrer em vários pontos do País (incluindo descontos que podem ser aproveitados pelos colaboradores). Esta rubrica demonstra, uma vez mais, que o Grupo está interessado no bem-estar pessoal generalizado do seu público interno.

- Dia a Dia: nesta rubrica, a revista acompanha um colaborador durante um dia normal da sua vida profissional, com a apresentação de funções operacionais.

- “Sim Ou Sopas”: área mais “intimista” d’ *A Nossa Gente*, em que os leitores podem descobrir o lado mais pessoal de um colaborador, sobre os seus gostos e preferências, um pouco da sua história pessoal, numa dinâmica de pergunta-resposta e também de texto que fala dos seus *hobbies*, maneira de estar e ver o mundo, principais

características, etc. Esta é mais uma oportunidade de dar a conhecer colaboradores a todo o Grupo, numa perspetiva que não seja tão visível no seu dia a dia: promove-se o contacto, reforçam-se relações entre equipas, departamentos e lojas.

- Atividades: comunicação das atividades e celebrações nos espaços do Grupo por todo o país. Esta área contém maioritariamente fotografias, enviadas por colaboradores, o que aumenta o sentimento de pertença e a autenticidade dos acontecimentos e da informação.

- Passatempos: jogos ocupacionais como sopas de letras, *sudoku*, jogo das diferenças. As soluções da edição anterior procuram uma maior ligação aos leitores, garantindo que são ativos.

- Parabéns: comunicação dos aniversários “de casa” dos colaboradores com mais antiguidade no Grupo. Esta é uma forma de dignificar e agradecer a todos os mencionados pelo seu empenho e trabalho ao longo dos anos, incutindo a esperança de que os restantes colaboradores sigam semelhantes percursos, longos e positivos.

- Receita: com a supervisão do *Chef* Executivo das “Meal Solutions”, Vítor Esteves, um colaborador tem a oportunidade de confeccionar uma refeição por si escolhida e de a comunicar. Com a ajuda técnica do Chef, que adiciona dicas, é confeccionada a refeição enquanto se tiram fotografias, também publicadas. É inserida uma pequena história sobre o prato (a vertente familiar está quase sempre presente) e é incluída uma demonstração em vídeo “Passo a Passo” na *Our JM*.

Paralelamente aos conteúdos institucionais e aos de cariz informativo, surgem algumas páginas de publicidade aos produtos do Grupo Jerónimo Martins em Portugal: produtos que se encontram à venda nas lojas ou “produtos institucionais”, como o “Por Nós”, Políticas de Segurança de Informação, Código de Conduta, entre outros.

Encontram-se ainda *teasers* para edições seguintes, quando existe a necessidade de colaboração (candidaturas, envio de respostas) por parte dos colaboradores; ou de participação em passatempos.

Com um contacto direto com os colaboradores, a seleção dos principais intervenientes é feita pela coordenadora executiva da Revista, por prévia candidatura ou por seleção daqueles que se acredita fazerem sentido para a rubrica/ tema em causa.

1.1.5 Estratégia

Dada a sua dimensão, *A Nossa Gente* tem vários objetivos, diferentes e respeitantes às várias vertentes do Grupo, dependendo da origem dos conteúdos:

- Comunicar o âmbito institucional do Grupo, por forma a deixar presente a missão e visão do Grupo Jerónimo Martins em Portugal;

- Envolver os colaboradores de todas as áreas geográficas e camadas hierárquicas nas atividades desenvolvidas pelo Grupo;

- Comunicar os valores do Grupo, por forma a que todos os colaboradores se sintam relacionados com estes e os ponham em prática no seu dia a dia, por se tratarem de valores positivos, transversais e holísticos;

- Aumentar o sentimento de pertença, não só quando existe o contacto personalizado com um colaborador para participar, mas também quando são publicados conteúdos do interesse dos colaboradores;
- Aumentar a solidez da marca interna, ao comunicar programas que facilitem a vida dos colaboradores, como o “Por Nós” ou os Programas de Formação;
- Criar, nos colaboradores, a vontade de serem embaixadores do Grupo, como membros da “família alargada”. Pretende-se que desenvolvam o orgulho pelos valores do Grupo, pelo seu modo de atuação, interna e externamente e pela sua história.
- Inspirar os colaboradores a que se tornem melhores profissionais e cidadãos: com a comunicação de histórias inspiradoras, percursos ambiciosos e projetos de valor, o objetivo é transmitir as máximas de que “tudo é possível” e que “com trabalho, tudo se consegue”. Ao passar esta imagem, criam-se colaboradores motivados, empenhados nas suas tarefas e com objetivos, a curto e longo prazo, a nível profissional e pessoal.

2. Amostra do estudo

Para o trabalho realizado, foram entrevistados 16 colaboradores: 12 presencialmente e quatro através de perguntas colocadas por *e-mail*.

Caracterizando os entrevistados: 12 são mulheres e quatro são homens (sendo que este diferencial é relativamente correlacionado com o diferencial de género que existe no Grupo), pertencem a diferentes camadas hierárquicas (são responsáveis de secção, gerentes de loja, gestores de área regional, supervisores de operação e gestores operacionais de recursos humanos), colaboram nas diferentes Companhias e setores (Pingo Doce, Recheio, Centros de Logística e Distribuição, JMRS) e a sua antiguidade no Grupo é mista, com uma idade média de 15,5 anos, sendo que os entrevistados têm entre 3 e 31 anos “de casa”.

Sobre a transversalidade de características do público entrevistado, Alexandra Matos explica que “é muito importante ter várias abordagens” para elaborar um documento o mais imparcial possível e que o objetivo é, desde o início, contactar com o máximo de pessoas com “diferentes funções, backgrounds e perspetivas pessoais”: foi por este motivo que se diversificou a amostra, por forma a enriquecer a análise.

Paralelamente às entrevistas, foi também realizado um intenso trabalho de análise a todas as revistas publicadas (cerca de 90), de maneira a obter um parecer que pudesse melhor absorver as opiniões dos entrevistados. Com este trabalho de investigação, leitura e olhar criterioso sobre todos os aspetos, tirámos conclusões que dizem respeito aos conteúdos e à forma como estes são pensados e selecionados, à linguagem, imagem, grafismo, à forma como os intervenientes são consultados, ao rumo que a revista pretende ter, à evolução destes aspetos e à estratégia presente.

Para estes dois métodos de análise (entrevistas e pesquisa), a Alexandra Matos teve um papel fundamental no que diz respeito à entrega de informação e documentos, essenciais para a construção deste Trabalho de Projeto, também estes criteriosamente estudados e analisados.

2.1. Caracterização

Como já referido, o público ao qual *A Nossa Gente* se dirige é exclusivamente interno: todos os colaboradores, de todas as funções, de todas as camadas hierárquicas, de todas as Companhias em Portugal. Com um público tão vasto e distinto, a estratégia não pode ser apenas segmentar, mas sim seguir uma linha orientadora delineada pela coordenação executiva da revista, pela direção dos departamentos de Comunicação Interna e de Recursos Humanos e que esteja de acordo com o Conselho Editorial.

Quando questionada sobre que tipos de públicos é que a revista tem encontrado ao longo destes 19 anos, Alexandra explica que o público que encontra são os colaboradores que a leem e é nestes que se verificam as grandes alterações sociológicas que se sucedem no país e que têm repercussões nos Recursos Humanos do Grupo.

Abordando este tema com Gestores Operacionais de Recursos Humanos, Gerentes de Loja ou Responsáveis nas Operações, todos confirmam: hoje em dia, as novas gerações têm menor capacidade (e vontade, creem) de sacrifício e uma maior vontade em realizar o que lhes traz mais felicidade, ao invés de fazer o que lhes traz mais estabilidade, ainda que isso possa implicar situações financeiras abaláveis.

Alexandra explica que o departamento quis sempre reagir ao público que foi encontrando ao longo dos anos, não só através da forma como a revista é disponibilizada, mas também através dos conteúdos e produção.

Ana Maciel concorda, dizendo que “a sociedade é cada vez mais desapegada” e “com mais problemas em casa”, por isso “se tudo estiver bem no trabalho, o resto flui”. Explica que “todas as pessoas gostam de se sentir agradecidas e valorizadas” e por isso, num universo como é o do Grupo, “não pode acontecer as pessoas não se identificarem com a cultura nem se sentirem um número” e a personalização que os colaboradores sentem ao abrir uma revista “faz com que essa ideia caia”, aumentando a vontade em “vestir a camisola”.

Na generalidade, a maioria dos profissionais de Recursos Humanos contactados dividem o público em dois, aqui simplificados por Ana Maciel: os com que se pode contar sempre, independentemente das condições; e os que é “quase impossível” motivar. Estes últimos dividem-se: os “sempre desanimados, independentemente do que façam por eles” e os que “se importam com mais aspetos do que um salário, como as condições de vida e bem-estar e que não abdicam da vida pessoal para a profissional nem estão dispostos a vestir a camisola mais do que aquilo a que o horário de trabalho obriga”.

Fernando Rente concorda com Ana Maciel e fala nas extremas diferenças entre gerações: “os *millennials* que estão agora a ser contratados têm uma grande necessidade de se rever nas missões das empresas” e acreditam que estas “podem ter um papel social ativo” – afirma que esta geração, nascida entre os anos 1980 e 2000, quer trabalhar num sítio “do qual se orgulhem”.

Ricardo Colaço é, dos entrevistados, o principal alarmado com a questão: “a taxa de retenção das pessoas é cada vez mais diminuta e as pessoas não têm qualquer tipo de compromisso com as entidades patronais e assim é impossível criar laços”, já que o nível de absentismo é maior e o compromisso e responsabilidade são menores – este detalhe revê-se na Comunicação da Responsabilidade Social Interna, pois os que não ficam muito tempo no Grupo, “não percebem o que as Companhias têm para oferecer”.

Duarte Fraga desdramatiza explicando que “há sempre pessoas insatisfeitas”, mas que é preciso um trabalho e esforço de ambas as partes, empregado e empregador, para a estabilidade e bom ambiente no dia a dia.

Desta opinião é também Jorge Almeida, Gerente de Loja Recheio em Barcelos, que explica que “há lojas em que as pessoas se sentem mais ou menos motivadas”, mas assegura que isso depende também “da voz das chefias que estão no terreno”, sendo perentório mostrar a “cada um dos colaboradores que são essenciais, porque a primeira peça deste *puzzle* a dar a cara ao cliente é o nosso colaborador”.

Já Augusta Gonçalves explica que o que verifica é um pouco diferente: “a rotatividade no Recheio não é tão grande e a taxa de retenção não é tão baixa” pois o setor grossista é muito físico e operacional e por isso, “as gerações mais velhas vão ficando porque os jovens, com outro tipo de conhecimentos e vontades”, como o setor digital, não se candidatam. E, para que esta retenção e vontade de ficar exista, Augusta considera que “dar voz aos colaboradores é fundamental”.

Teresa Tavares, à semelhança de outros profissionais contactados, explica que nos últimos anos se tem verificado uma mudança sociológica e comportamental para a qual estão atualmente a trabalhar, de modo a perceber como podem reter os colaboradores, tendo em conta não só as necessidades do Grupo, mas também as características dos cidadãos e das gerações mais novas.

2.2. *Engagement* com os colaboradores

Sendo um dos objetivos da revista a interação com os colaboradores, existem vários mecanismos que geram ações por parte do público, como a inscrição em passatempos, a candidatura a programas ou o envio de histórias ou fotografias que correspondam aos conteúdos da revista. Também se verifica o entusiasmo dos colaboradores ao, espontaneamente, quererem participar e fazerem pedidos do que gostavam de ler: histórias suas e da sua loja ou assuntos sobre os quais têm interesse.

Alexandra Matos explica que, inicialmente, a necessidade pensar nas histórias de vida de cada um para preencher as páginas era maior, mas hoje em dia, “com o trabalho no terreno, são as próprias pessoas que, por iniciativa, enviam as suas histórias” ou são os Gestores Operacionais de Recursos Humanos que identificam possíveis participações. Alexandra desenvolveu uma outra forma de motivar os colaboradores: sempre que uma edição é publicada, cada entrevistado recebe um “kit de agradecimento” pelo envolvimento, como já mencionado.

Jorge Almeida, assim como outros entrevistados, explica que os temas da revista são sempre temas de conversa nas pausas entre todos os colaboradores – isto demonstra que os conteúdos estão alinhados com os gostos dos leitores.

Uma outra forma de se verificar o *engagement* com os colaboradores é através dos testemunhos de gerentes de loja e de operações, que confessam que veem os funcionários a falar sobre os conteúdos da revista, a partilhar ideias, a unirem-se para enviarem sugestões. Há ainda relatos de colaboradores que orgulhosamente espalham a mensagem de que apareceram na revista, ou alguém que conhecem, ou a loja em que trabalham ou ainda outra loja da mesma Companhia. E quando este entusiasmo é

partilhado com amigos e família, significa que o orgulho em aparecer e pertencer é elevado – exatamente o pretendido.

No decorrer das entrevistas realizadas, as respostas dadas também em muito ajudaram a compreender o *engagement* e interesse por parte dos colaboradores ativos: Cármen Oliveira conta que “no local da picagem do ponto, existe um expositor com as revistas” e vê que “quem vem mais cedo do que o horário de trabalho, se farda e depois se senta a ler a revista” ou até nas pausas de almoço, nas zonas sociais.

Muitos colaboradores falam do expositor de revistas como um elemento de mudança: Ricardo Colaço fala na dignificação da revista e que, graças a este, “as pessoas pegam nas revistas e já não vemos um certo desleixo que já se viu”.

Por outro lado, no que diz respeito à mobilização para participar, Ricardo fala num desinteresse generalizado, assumindo que “nem sempre há interação por parte do líder para passar mensagens, dar orientação e explicar que podem e devem participar”.

3. Estudo *per si*

3.1 Questões realizadas

Excetuando as questões realizadas à Natália Leite e à Alexandra Matos que, pelas suas funções, forneceram respostas que têm, para este trabalho, uma diferente relevância, todas as restantes perguntas foram genericamente semelhantes para os restantes 14 colaboradores entrevistados. Em função do formato de entrevista, a entrevista fluía de forma diferente, criando espaço para novas questões resultantes de respostas dadas e o abordar mais ou menos intenso de outros temas.

Assim, na generalidade, as questões realizadas, centraram-se em:

- Antiguidade como colaborador no Grupo Jerónimo Martins;
- Principais funções que desempenha;
- Se tem e, caso tenha, quantas, pessoas tem a seu cargo;
- Se tem pessoas a seu cargo, como se considera enquanto líder;
- Opinião sobre a importância da Comunicação Interna;
- De que forma a Comunicação Interna afeta a forma de estar no trabalho;
- Opinião sobre as políticas internas do Grupo Jerónimo Martins;
- Qual a perceção que os colaboradores têm da dedicação aos colaboradores;
- Opinião sobre a Comunicação Interna imprimida n’ *A Nossa Gente*;
- Qual a perceção dos colaboradores, d’ *A Nossa Gente*, e como os considera enquanto leitores;
- Sugestões de mudanças e alterações n’ *A Nossa Gente*;
- O que mais gosta de ver e ler e o que funciona melhor n’ *A Nossa Gente*;
- Se *A Nossa Gente* chega aos colaboradores;
- Opinião pessoal vs. Profissional: impacto da Comunicação Interna na sua vida;
- Próximos passos: é possível que os colaboradores sejam os embaixadores?

As entrevistas foram realizadas entre 10 de outubro e 28 de novembro.

3.2 Respostas obtidas

3.2.1 A Revista

Todos os entrevistados mencionam, na generalidade, o entusiasmo que sentem e que veem nos seus pares aquando da chegada da revista, que é muito elogiada pela abertura e proximidade que trouxe aos colaboradores de todas as funções e sobretudo por se ter tornado num veículo que lhes deu voz.

Ana Rosa Gomes, Gerente de Loja Pingo Doce em Matosinhos, explica que a revista funciona como “um mecanismo para a melhoria do ambiente de trabalho”, comparando esta a uma “telenovela, em que todos são amigos dos protagonistas”, assumindo até que “a Revista nos [aos colaboradores] aproximou muito” das Direções.

Ana Maciel explica que a revista tem uma “enorme importância social pois o facto de mostrar um pouco da vida das pessoas e como evoluíram na carreira, de uma forma tão próxima e tão à vontade”, faz com que os leitores se sintam motivados a também eles serem melhores e reconhecidos pelo seu trabalho. Explica ainda que todos ficam “contentes por saber o que se passa e partilham entre si a felicidade de quando sai alguma informação que lhes diz respeito”. Termina a sua entrevista explicando que o objetivo é, na sua perspetiva, que “todos se sintam incluídos e valorizem a marca”.

Augusta Gonçalves explana que o “facto de existirem várias Companhias dentro do Grupo” diversifica os conteúdos e por isso desperta, em cada um, interesses diferentes sobre os temas, “levando a que participem quando se interessam, até porque é um ótimo veículo para que todos estejam inteirados do que se passa no Grupo”.

Fernando Rente acredita que a Revista, “o lado mais analógico e físico da comunicação”, complementa outros canais e que como forma de “alcançar os 30 mil colaboradores em Portugal, a revista tem um papel extremamente relevante”.

Alexandra Matos explica que “a revista é o único instrumento que chega a toda a gente e é aí que se verifica o maior desafio”: o de comunicar não só para uma loja, não só para uma Companhia, mas para todo o Grupo, que se revela um enorme universo.

Quando questionada sobre o que distingue *A Nossa Gente*, Natália Leite, Diretora da Comunicação Interna, responde prontamente: “a humanização e a presença das pessoas” – estando o Departamento mais preocupado em “dar palco a alguém do que mostrar uma grande fotografia artística”, precisamente porque “o foco é mostrar as nossas pessoas”, ao invés de ter uma revista direcionada para o negócio e sobre a reputação da marca. Ainda nesta dinâmica, desabafa que quaisquer prémios que a Revista possa ganhar são “menores” porque o que interessa e distingue a revista é “a presença humana muito forte e a diversidade de subculturas presentes ao nível das várias Companhias e das várias áreas de negócio” – conclui que é um desafio o de “deixar na revista a diversidade de temas, culturas, conteúdos e o carácter da presença humana”.

3.2.1.1 O que pensam os colaboradores

Natália Leite explica que é muito importante que os colaboradores “não vejam a Comunicação Interna, mas sim as mensagens”, não existindo por isso a necessidade de saberem que o departamento existe, desde que saibam dos projetos e dos conteúdos nas mensagens transmitidos: “eles têm que sentir, nós só os alertamos das coisas para usufruírem e saberem o que está a acontecer”. Adita ainda que “se a comunicação não

for sentida nem verdadeira, os colaboradores vão perceber isso e não vão sentir nada pela empresa” nem permitir que se gere o falado “orgulho na entidade empregadora”.

Ana Maciel explica, sobre a percepção que tem da opinião que os colaboradores têm da revista, que “há sempre os satisfeitos e os insatisfeitos”, respetivamente os que “querem participar e darem-se a conhecer pois veem nisso uma forma de reconhecimento” e também de agradecimento pelo trabalho feito e por isso “vestem a camisola”; e os que “não são chamados a colaborar na revista” pois não têm interesse.

Anabela Almeida, responsável da Secção de Talho do Pingo Doce em Linda-a-Velha, considera que “um funcionário que é ouvido, tende a sentir-se mais valorizado”, gostando de ver as suas opiniões recebidas, consideradas e reconhecidas.

A Gerente de Loja do Pingo Doce em Linda-a-Velha Andreia Silva, concorda, afirmando que cada vez mais as “nossas pessoas têm curiosidade e gosto em saber o que se passa à nossa volta, as novidades, os lançamentos, as iniciativas, etc.” e por isso, contrariamente ao que verificava, sente “entusiasmo por parte de todos, sempre que chega a revista e sobretudo porque todos a veem como sendo da nossa gente”.

Augusta Gonçalves valoriza todos os conteúdos que “são partilhas de experiências” pois reconhece que “é isso que os colaboradores querem saber”.

Duarte Fraga explica que se, por fatores alheios, “há alturas em que os colaboradores se sentem desmotivados”, quando se veem na revista, “há uma abertura diferente e isso fá-los sentir que o seu trabalho tem uma importância desigual”.

Fernando Rente explica que a possibilidade que a revista dá de “dar voz às pessoas para que se sintam valorizadas” é muito importante porque o Grupo é muito grande e isso pode fazer com que pareça, por vezes, impessoal – e o facto de “dar a cara e contar histórias de pessoas é muito interessante e valorizado”.

Sandra Duarte, Supervisora de Operações dos Cafés Jeronymo, mostra-se satisfeita pelo facto de a revista estar mais moderna e graficamente mais apelativa e menciona “o dia em que chegam as revistas, sobretudo pelo entusiasmo e envolvimento que os colaboradores sentem”: apesar da “dimensão mais pequena da Jeronymo, comparativamente a outras Companhias”, quando são convidados a participar ou aparecem na revista, ficam “extasiados porque sentem que não são esquecidos”.

Teresa Tavares assume gostar muito do canal que é *A Nossa Gente*, mas também que “falta que as pessoas conheçam e percebam o negócio como um todo e toda a sua dimensão”, alertando para o facto de, na percepção que tem, não existir regularmente nas revistas nenhuma informação sobre a presença do Grupo na Polónia ou Colômbia nem sobre os Cafés Jeronymo ou as Lojas de Chocolates, Doces e Gomas Hussel.

3.2.1.2 O que sugerem os colaboradores

De grosso modo, todos os colaboradores apresentaram sugestões que podem, na opinião de cada um, resolver problemas que os próprios apresentam.

Ana Maciel considera que a revista atingiu um “patamar muito bom porque se foca cada vez mais na pessoa”, mas que ainda assim “se pudesse existir uma forma de a informação chegar mais rapidamente até aos colaboradores” era melhor: menciona a adaptação ao digital, mas refere como essencial que se mantenha em papel.

Sugere que nas entrevistas se abranja o máximo número e funções de colaboradores: “é importante que a principal cara da revista sejam os operadores” e também

geograficamente, que se converse com colaboradores das zonas mais isoladas às menos. Refere a importância do trabalho social desenvolvido internamente, que devia ser mais comunicado, dando o exemplo dos colaboradores invisuais no Grupo.

Anabela Almeida assume que “há sempre espaço para melhorias”: com uma comunicação clara e objetiva, “os colaboradores sentem-se mais estimados pela empresa” e mais facilmente querem vestir a camisola e ser “fiéis defensores da marca”.

Augusta Gonçalves refere que não acredita que um tipo específico de conteúdo funcione melhor que outro, mas que “os de cariz social são os que mais sensibilizam os colaboradores e fomentam e reforçam a ideia de que a Companhia valoriza as suas pessoas”. Explica que a maioria dos colaboradores com que contacta que têm filhos, já aproveitaram os programas e que este interesse tem crescido ao longo do tempo, sendo os funcionários muito “agradecidos à Companhia”. Este aumento da vontade em participar poderá estar correlacionado com a melhoria da comunicação das iniciativas. Augusta sugere que apesar de “as gerações mais velhas ainda quererem manter as versões da revista em papel pois gostam de folhear”, é essencial criar uma versão digital.

Desta opinião é também Cármen Oliveira que, por considerar o público interno “muito misto”, explica prontamente “que as pessoas antigas gostam do papel e ponto final, gostam de folhear, sentir, ler e ver as imagens”, mas que para quem é “mais apto a funcionar com as novas tecnologias”, funcionaria uma versão digital dos mesmos conteúdos que os inseridos no formato físico.

Com esta posição concorda Jorge Almeida, que afirma que “se as camadas mais jovens de colaboradores recebessem a revista através do telemóvel, a veriam com mais frequência”.

Duarte Fraga fala numa outra questão, também relevante: considera essencial que as pessoas saibam que têm voz, ou seja, que saibam que os seus gostos pelos conteúdos são valorizados e que vejam as suas sugestões refletidas nas edições seguintes. Acrescenta que, com o digital, a informação chega a mais pessoas, mas ainda assim “chegar a mais colaboradores não quer dizer que chegue com eficácia”: sublinha que é necessário que nas reuniões diárias e semanais, “se fale sobre as temáticas internas que existem” e que sejam evidenciadas as comunicações que chegam por todos os canais. Esta sugestão valoriza, acima de tudo, as relações interpessoais.

Ricardo Colaço acrescenta que é essencial chegar “aos operadores, aos adjuntos e aos gerentes para melhorar a comunicação” que se quer transmitir e sobretudo que é preciso ir “mais ao encontro das pessoas, a quem está “do lado de cá”, nas operações”. Refere que a principal forma de criar mudanças nos conteúdos das revistas, sugerir e participar é “incentivar à participação porque tudo passa muito pelo “boca-a-boca”.”

Sandra Duarte explica que os colaboradores com que contacta só acedem às plataformas internas aquando de períodos de campanhas “como o Natal, o Regresso às Aulas, os Campos de Férias ou novos Planos de Saúde”, nunca de livre e espontânea vontade – para colmatar e “fazer a diferença”, Sandra sugere um maior incentivo que “impelisse os colaboradores a visitar os canais, algo tão simples quanto “Visite a App””.

De novo, Teresa Tavares considera que é importante que não se esqueça a parte “mais corporativa da empresa e fazer com que as pessoas conheçam o negócio porque isso é um passo para o comprometimento com tudo o resto” – se todos fossem informados sobre a dimensão do Grupo, se “soubessem que investe tanto fora e dentro

de Portugal e o que se faz para poder dar mais aos nossos clientes, mas também aos nossos colaboradores”, isso traria um enorme orgulho para todos. Teresa sugere igualmente uma adaptação ao formato digital, minorando o desfasamento entre o que sai na revista e não sai na *intranet* e vice-versa.

Natália Leite fala em soluções que podem ser aproveitadas para colmatar algumas falhas denotadas na comunicação interna, sejam estas de cariz psicológico ou, por exemplo, de teor digital. Estão a ser testados mecanismos, ainda dependentes de uma plataforma como uma *App*, como *chat-bots* (por forma a desimpedir as linhas de apoio ao cliente e prontamente fornecer as respostas pedidas) ou as notificações *push*, para que cada colaborador possa personalizar as informações que pretende receber. Ainda quando questionada sobre o que falha, menciona maioritariamente dificuldades impostas pelo meio físico: limitação de páginas, organização de conteúdos já pré-definida, frequência de publicações pré-imposta, etc.

3.2.1.3 O que, para os colaboradores, funciona melhor

Ana Rosa Gomes explica que os conteúdos começaram a ser melhor aceites e a revista mais lida desde que “começaram a mostrar um lado mais pessoal, falando das famílias e histórias de cada um, como se de um 360º à nossa vida se tratasse”.

Desta opinião é Cármen Oliveira, que explica que “o que tem mais sucesso é, sem dúvida, quando os colaboradores” têm a oportunidade de “ver e ler histórias de vida de colegas que inspiram, que dão a conhecer as pessoas”.

Anabela Almeida explica que o objetivo da comunicação interna, que pode ser ainda mais valorizada se existir um “diálogo aberto e transparente”, é comunicar de forma a evitar informações erradas, que podem levar a problemas internos.

Augusta Gonçalves assume que o “facto de existirem menos letras e mais fotografias é logo motivador e dá sempre mais vontade de folhear a revista”, explicando que os colaboradores param quando veem uma imagem apelativa “e depois, sim, leem”. Considera a capa um fator muito importante: “é o rosto do que está no interior”.

Ricardo Colaço salienta que o que de melhor acontece na Comunicação Interna e na revista é o facto de conseguir chegar cada vez mais às equipas.

Natália Leite menciona não só a informação útil e prática, mas também a vertente do *storytelling*, que funciona muito bem pelas referências pessoais de percursos de vida ou pelos testemunhos de quem beneficiou do “Por Nós”. Estes pontos, considera, são a forma de “serem as pessoas a fazerem a Revista”.

3.2.1.4 Formas de auscultação da satisfação

Alexandra Matos considera essencial ter a capacidade de auscultar os públicos a quem a Revista se dirige e reconhecer os “temas que fazem mover o mundo” e que esta compreensão deve ser feita na ótica de quem vai trabalhar estes temas.

Explica, em resposta a questões sobre a medição de satisfação no futuro, que há planos para uma análise mais aprofundada, agora em “*standby* até à revista em formato digital ser lançada”, para que os resultados sejam comparativos e mais fidedignos.

Alexandra afirma que é “essencial usar todos os canais que vão às operações de terreno para transmitir o máximo de informação possível” – desta forma, a comunicação é mais facilmente bilateral. Consegue, pela sua função, estar mais “no terreno” e ter uma perceção do que os colaboradores querem ver: aproveita os momentos de reportagem,

em que acompanha os entrevistados e visitas a lojas, para fazer a auscultação do que funciona melhor e os conteúdos aos quais os colaboradores são mais recetivos.

Adita ainda que, por lidar diretamente com os colaboradores, assume que “têm sido dados passos largos no que diz respeito à aproximação da revista às nossas pessoas” e que isso se verifica no número de contactos por edição, de entrevistas, que histórias que chegam à “redação” para serem partilhadas, etc.

Acredita que “os projetos devem ser sempre evolutivos” e por isso refere como “totalmente pertinente” o lançamento da versão digital, conseguindo assim estar “mais acessível a todos os colaboradores e com conteúdos mais alargados” – defende inclusivamente que esta alteração permitiria uma redução na tiragem do papel, minimizando o impacto ambiental inerente à publicação.

Duarte Fraga acredita que a revista é um veículo que envolve as pessoas, mas deveria existir um canal “mais claro onde os colaboradores possam partilhar à vontade aquilo que querem e gostam de ler”, assumindo uma falta de biteralidade, já que “a revista comunica com as pessoas, mas o contrário não se verifica”, na sua perceção.

Sandra Duarte acha fundamental o inquérito de satisfação realizado a todos os colaboradores, de forma contínua e periódica.

Em entrevista, Natália Leite menciona o inquérito referido, denominado “Engagement Survey”, que é feito pela área Corporativa de dois em dois anos. É um projeto no qual a Comunicação Interna está integrada nas funções de gestão de resultados, análise de respostas, partilha interna e desenvolvimento de planos de ação.

Outras formas de compreender e analisar o *engagement*, paralelamente ao “Engagement Survey”, centram-se na análise dos cliques, em que se conseguem perceber as respostas dos internautas; e outra, “mais emocional”, através dos níveis de satisfação de cada loja, ferramenta mais passível de erro pois existem dificuldades de precisão já que existem altas taxas de rotatividade de colaboradores.

Na opinião de Natália Leite, a resposta a estes resultados é “nunca parar”: “se a relação entre um colaborador e a chefia melhorar por causa de um canal que a Comunicação Interna criou, então o colaborador vai estar generalizadamente mais satisfeito porque a comunicação é melhor”.

3.2.2 Motivação e Liderança

Ana Maciel explica que tenta, diariamente, “motivar as pessoas para que se sintam bem e “em casa”, no trabalho”, imprimindo sempre positivismo no conteúdo e na forma como se dirige às pessoas.

Já Ana Rosa Gomes considera “a confiança e a empatia essenciais para a proximidade na liderança funcionar” – a Ana Rosa estava a realizar, à data da entrevista, uma formação sobre motivação e liderança, dada pelo Grupo Jerónimo Martins, transversal às várias Companhias.

Andreia Silva sublinha “a sorte” que tem em fazer o que gosta, “gerir pessoas”, já que tem 180 pessoas a seu cargo e, “apesar de ser a função mais difícil pois são muitos colaboradores”, tenta manter-se próxima de todos, não quebrando a “fronteira entre gerente e colaborador”.

Ricardo Colaço é colaborador do Grupo há 11 anos e, tendo cerca de 500 pessoas nas suas equipas, considera essenciais a “humildade e proximidade” e que esses valores

sejam depositados no dia a dia e nas equipas com que trabalha, assim como a motivação, essencial como apoio para a operação diária.

Cármén Oliveira adiciona um outro nível no qual importa manter a proximidade: “a entreajuda não só com os operadores, mas também com os chefes é fundamental”, ainda que isso implique realizarem todos as mesmas tarefas. Considera-se próxima dos colaboradores e que estes reconhecem esta posição, assim como o bom ambiente que deve imperar na loja e também o “bom conhecimento da empresa”, que faz com que “tudo seja mais fácil”.

Também Sandra Duarte se considera uma líder presente e reconhecida pelos seus pares, explicando que gosta muito de “comunicar com as equipas, manter-se próxima e envolver” os colaboradores. Sublinha a importância da comunicação bilateral e acredita que esta é essencial para o sucesso nas funções do seu dia a dia.

A proximidade entre colaboradores e superiores hierárquicos também se revela prioridade nas restantes Companhias: Diana Cunha, chefe de Perecíveis do Recheio em Barcelos, explica que tenta sempre “pôr-se no lugar do outro” pois, como já passou por muitas funções até à que se encontra atualmente, reconhece “quais as dificuldades e necessidades reais no dia a dia de trabalho”.

Esta entrevistada destaca-se pela maneira como motiva os colaboradores e pela justificação que encontra para isso: “é fulcral que todos se sintam bem, felizes e motivados e nesses casos, cada um dá o melhor de si”, sendo que para isso o *feedback* e a linguagem são essenciais, dando o exemplo de que “é muito importante agradecer as tarefas e elogiar quando são bem executadas”.

Não é apenas esta forma de comunicação que distingue Diana, mas também o desenvolvimento do “Mural da Alegria” (Fotografia 22, Anexos, página 73) – um cartaz, idealizado por si, localizado nas zonas sociais, onde é colocada toda a informação que chega e deve ser transmitida, para que nenhuma mensagem se perca; também, e paralelamente a conteúdos burocráticos, são inseridas mensagens motivadoras. Explica que o objetivo é “partilhar tudo, com todos” e “fazer com que os colaboradores se sintam empenhados em cumprir o seu turno com dedicação e um sorriso na cara” – assume que “há dias em que ninguém repara, mas também há outros em que param, olham, interiorizam as mensagens e isso é importante porque pode fazer a diferença” no dia de alguém.

Também nos Centros de Distribuição e Logística há uma importância destacada na proximidade no que diz respeito à motivação e liderança: Duarte Fraga, que integra o Grupo há 9 anos, explica que “não há outra hipótese senão ser um líder próximo e comunicativo que acompanhe diariamente todos”, na operação e também no “bem-estar de cada um” para que todos compreendam a importância que têm para o dia a dia. Clarifica que existe um interesse genuíno por parte da empresa em envolver os colaboradores, mas é essencial um outro trabalho, o das “chefias intermédias” que diariamente devem evidenciar a importância de cada um para as operações.

Numa perspetiva igualmente operacional, Jorge Almeida, que integra o Grupo há 31 anos, explica simplesmente que tenta realizar o seu trabalho “de modo a que as pessoas se sintam bem a cumprir as suas obrigações e que vejam o trabalho como uma parte boa no seu dia a dia”. Sublinha a importância do equilíbrio do “revés da moeda”:

ou seja, “tratar bem os colaboradores”, mas não esquecendo que todos, sem exceção, têm obrigações e deveres.

Na Direção do Departamento de Comunicação Interna Portugal, assegurada por Natália Leite, que tem a seu cargo 16 pessoas, a proximidade é fundamental pois “na comunicação, os temas não são tão processuais, passam mais pelas pessoas e por isso cada caso é um caso”.

Refere que gosta de trabalhar em ambientes em que todos “se sintam à vontade para brincar, partilhar inspirações, mas também para trabalhar, conversar, deliberar, decidir”. Defende a “gestão pela responsabilidade”, num equilíbrio da dedicação total entre o tempo pessoal e o tempo dedicado ao trabalho – o que espera é um “esquema *win-win*, de modo a que todos saiam a ganhar”. Na sua posição, explica que tem como missão “puxar pelo interesse das pessoas” e, no seu caso, quanto menos tempo há e maior a equipa é, maior é o desafio também.

Teresa Tavares explica que é “claro que a proximidade e manutenção de um bom ambiente de trabalho se constrói evoluindo e aprendendo”; porém, não se inibe de afirmar que mantém a sua posição de líder e diz “o que é preciso ser dito, na altura em que é preciso, para existir crescimento, correção e evolução”.

Trabalha permanentemente em parceria com a sua equipa, estando sempre disponível para a resolução de problemas, “mesmo que saibam que quando me apresentam um problema, tem que vir sempre uma ou mais propostas de soluções para o resolver”: esta valorização da análise e do pensamento crítico é importante para que cada colaborador se desenvolva e se crie uma equipa unida, inteligente e sem entropias ao comunicar.

3.2.3 Políticas Internas do Grupo

Natália Leite explica que o objetivo das campanhas de comunicação das políticas internas do Grupo Jerónimo Martins não é que as pessoas se inscrevam, mas sim que saibam da existência das mesmas, para que, se necessitarem deles, saberem que podem recorrer e que “têm ali um apoio”. Afirma que estas comunicações são sempre numa lógica de “estamos aqui” e não numa perspetiva de forçar as inscrições e é por esse motivo que a postura e comunicação do “Por Nós”, por exemplo, é sóbria e discreta.

Ana Rosa Gomes explica que tem “a certeza absoluta” que os colaboradores percecionam a preocupação do Grupo para com eles como genuína: “há uma coisa muito engraçada que se verifica e que vem “de cima para baixo”, que é a discrição no tratamento dos colaboradores”, explanando que “não se preocupam em mostrar para fora aquilo que fazem de bem, pelo contrário: fica entre nós”.

Cármem Oliveira explica que o facto de os colaboradores estarem “inteiramente informados sobre as políticas internas do Grupo” faz com que se sintam seguros e que, “se precisarem, a Companhia é sólida e está cá para os ajudar”. Valoriza ainda o facto de esta preocupação ser discreta: “não vemos estes apoios divulgados para o exterior em lado nenhum”, o que a torna ainda mais genuína, diz.

Andreia Silva afirma que “de uma forma geral, os colaboradores são cada vez mais agradecidos pelas iniciativas” geradas pelo Grupo e pelo “bem-estar que proporcionam, a nós e às nossas famílias”.

Também Jorge Almeida é desta opinião, de que os colaboradores “sabem que a Companhia se preocupa” e que podem pedir ajuda. Considera o “passar da mensagem” essencial para o asseguramento de que o Grupo ajuda quem precisa.

Ricardo Colaço, enquanto *District Manager*, contacta diretamente com muitos colaboradores e é por esse motivo que explica que “há sempre um nicho que desvaloriza as boas condições que a Companhia oferece”, mas na generalidade “a maioria é muito agradecida a tudo o que o Grupo tem feito ao longo dos anos, por cada um de nós”.

Teresa Tavares, enquanto Gestora Operacional de Recursos Humanos, divide os colaboradores com que contacta e respetivas opiniões sobre a importância da Comunicação Interna em dois: os que utilizam regularmente o que a área social e interna oferece e se sentem satisfeitos, não explicitando, por desconhecimento, se isso os “motiva diária e diretamente ou não”; e os que não utilizam estas políticas por considerarem que estas “não são fundamentais nas suas vidas nem entendem como o podem ser na vida dos outros” ou, por “não terem nenhum apoio direcionado a elas” (porque não têm filhos menores, dificuldades financeiras, nem vão ser mães e pais, por exemplo). Este último grupo é também o mais pessimista, considera que “para eles, nunca há nada”, pois não se enquadram em nenhum parâmetro para serem abrangidos. Ainda assim, Teresa acrescenta que tem “a certeza de que não existe, comparando com outras empresas, nenhuma com valências” como as do Grupo Jerónimo Martins, que considera “extremamente diferenciadoras e valiosas”. Menciona que, não só ao nível dos colaboradores, mas também do mercado, estas valências e benefícios deveriam ser mais e melhor comunicados pois poderiam ser uma forma de cativar candidatos.

Sandra Duarte explica que está muito satisfeita com o seu trabalho e também com a empresa, “pelo que proporciona, sobretudo felicidade e prazer no que fazemos e no que somos” e é por isso que veste a camisola, exclama. Acrescenta que, de forma geral e “honestamente”, todos os colaboradores se sentem envolvidos e estão felizes com o apoio interno dado, apesar de existirem sempre alguns mais insatisfeitos em relação a algumas matérias. Sandra colabora com o Grupo há 22 anos e, ao longo de toda a entrevista, evidenciou o orgulho que sente em pertencer a “esta família, pelo apoio que dá, a atenção em crescermos cá dentro, a preocupação com o nosso bem-estar”.

3.2.4 Comunicação Interna do Grupo

Ana Maciel elogia o facto de a informação existente ser “disseminada no maior número de canais”, o que facilita e “garante” o acesso a esta por todos.

Andreia Silva explica que, na sua opinião, a Comunicação Interna do Grupo tem evoluído de forma positiva e “cada vez mais chega a mais pessoas e capta a atenção de todos”, sobretudo porque “no dia a dia das operações” (uma expressão utilizada por muitos colaboradores), é importante que quem está em loja, se mantenha informado sobre o que acontece no Grupo.

A “Comunicação Interna é uma mais valia” para que se saiba o que acontece no Grupo, não só sobre as atividades e ações, mas também sobre a missão, visão e valores, explica Anabela Almeida. Compara a Comunicação Interna a um organismo responsável por alinhar pessoas e equipas, “fazendo com que olhem todos na mesma direção e procurem os mesmos objetivos”.

A Gestora Operacional de Recursos Humanos Augusta Gonçalves vê na Comunicação um aspeto de grande importância pela transversalidade de conteúdos que permite que sejam transmitidos: “desde resultados de programas ou lojas a novas iniciativas, tudo isto permite motivar, inspirar e melhorar os colaboradores para que atinjam novos objetivos pois faz com que cada um pense: <<Todas as lojas têm entropias e necessidades diferentes, se os outros conseguem, porque não conseguiremos, nós, melhores resultados?>>”. Sublinha, com a explicação desta pedagogia, que acredita “mesmo que o foco está nas pessoas e elas sentem que isso é reflexo do que elas são e do que a Companhia proporciona”.

Lídia Chantre, no Grupo há 18 anos e atualmente responsável da secção de Peixaria do Pingo Doce de Linda-a-Velha, confessa que a comunicação interna a faz “querer ser sempre melhor”, funcionando como motivação no dia-a-dia.

Fernando Rente considera que a comunicação Interna tem um papel “importantíssimo ao nível da informação pois transmite mensagens funcionais e emocionais”, sendo que os valores de uma empresa por vezes precisam de ser “tangibilizados e a Comunicação Interna faz isso muito bem”. Considera que a multiculturalidade vivida num Grupo como o Jerónimo Martins, com três geografias, línguas e culturas diferentes, se torna um grande desafio para o escritório de cada país que trata desta comunicação.

Alexandra Matos explica ter consciência de que há variadíssimos aspetos a melhorar e/ou alterar, mas que é também preciso ter em conta que “o caminho da Comunicação Interna é longo e os resultados quase nunca são imediatos, são coisas cujos frutos só são vistos a médio-longo prazo”.

Nátalia Leite concorda com esta afirmação de Alexandra Matos, explicando que “a Comunicação Interna tem que ser bem pensada porque é lenta, se queremos alterar comportamentos, devemos ser consistentes e perceber que não interessa a quantidade, mas sim a consistência”.

Contrariamente à maioria dos entrevistados, que aplaude o facto de o Grupo ser discreto na comunicação externa das políticas internas, Teresa Tavares acredita que estas vertentes e valências deveriam ser melhor comunicadas: não só ao público externo, mas também no acolhimento com “vídeos, *flyers*, algo que agarre os recém-chegados e lhes fale sobre quem somos, o que fazemos, os nossos números e para onde queremos ir”. Ainda referente a estas dinâmicas de acolhimento, Teresa explica que as gerações mais novas deveriam ter uma mensagem diferente que as “agarrasse mais, algo digital que pudessem receber nos telemóveis”, acrescentando que são coisas que “não custam nada, mas podem fazer toda a diferença a quem chega de novo”.

Teresa considera a Comunicação Interna algo “tão grande e grandioso”, que “é uma pena não estar a ser bem comunicado sobretudo numa altura em que é tão importante reter pessoas nas empresas”. Explica que, hoje em dia, as empresas têm que trabalhar mais do que os próprios colaboradores para os manter e, para lidar com isso, é preciso “olhar não só para a concorrência, mas para o Mundo e para as condições que estão fora da empresa, para que as pessoas a absorvam, a sua missão e valores”.

3.2.5 Impacto na vida pessoal e profissional

Anabela Almeida assume que, a nível pessoal, a comunicação interna tem um grande impacto pois os filhos frequentam os campos de férias, o que se revela um “enorme apoio familiar”; já a nível profissional este impacto reflete-se no facto de, ao informar, interagir e dar voz à equipa, estar a gerar mais produtividade na empresa.

Augusta Gonçalves fala de um aspeto pouco mencionado, mas extremamente relevante: da empresa como meio de compensação pelas falhas sociais do Estado. Explica que “muitas vezes, o Estado não protege as pessoas” como deveria ou poderia e, nesses casos, os colaboradores recorrem à empresa, por forma a ter o apoio que lhes permita ultrapassar dificuldades. Considera que, no caso do Grupo Jerónimo Martins, este aspeto aumenta muito o compromisso com a empresa.

Quando questionada sobre a sua opinião em relação à estabilidade e felicidade na vida pessoal e profissional, Sandra Duarte explica imediatamente que “uma não vive sem a outra porque passamos grande parte da nossa vida no trabalho” e para isso é muito importante “ser otimista e gostar do que se faz”.

Andreia Silva confessa que “saber que o Grupo se lembra de nós” aquando dos Campos de Férias, Natal ou do nascimento dos filhos, por exemplo, faz com que “estes gestos fiquem na memória pois são os que fazem a diferença.”

Natália Leite explica que “as pessoas ligam mais a tudo quando realmente precisam” e é por isso que a comunicação das políticas internas que geram impacto na vida pessoal e profissional é imprescindível: “por mais anos que passem, as pessoas podem até mudar de emprego, mas se em alguma altura da vida, enquanto colaboradores do Grupo, forem apoiadas por algum programa interno, não se vão esquecer, vão agradecer e quando o fizerem e contarem aos amigos e família como é um bom local para trabalhar, aí sim, a empresa está a ganhar verdadeiros embaixadores”. Remata explicando que “o objetivo de impactar na vida pessoal e profissional não é só reter naquele momento, mas sim criar uma história, uma reputação de entidade empregadora responsável e que respeita as pessoas”.

3.2.6 Colaboradores podem ser Embaixadores?

Alexandra Matos assume que “um colaborador que veste a camisola é o principal porta-voz, o principal embaixador da sua empresa”.

Partindo deste pressuposto, Andreia Silva repete a expressão do dia a dia duro “nas operações”, de muita agitação e por isso, acredita que se forem valorizados, os colaboradores “podem ser embaixadores da empresa, porque sem dúvida que o são”.

Também Duarte Fraga exclama que não só os colaboradores podem ser os principais embaixadores de uma empresa, como o são de facto: “*A Nossa Gente* é deles e é importante caminhar cada vez mais nesse sentido”, de fazer com que todos se sintam verdadeiros embaixadores.

Fernando Rente considera que o essencial, para que os colaboradores se tornem embaixadores, é que “sintam a marca, tenham orgulho nela e a carreguem ao peito”, mas que para isso é preciso superar o “grande desafio de impregnar a cultura da empresa”, não esquecendo a visão e estratégia do Grupo para o futuro e sobretudo que

este depende do trabalho de todos. Vê, neste *coaching*, um esforço motivacional para que “os colaboradores deem mais de si e correspondam da melhor forma aos desafios”.

Cármem Oliveira afirma que não tem “dúvida nenhuma que através dos mecanismos de comunicação interna” de que o Grupo dispõe, os colaboradores possam ser os seus principais embaixadores – “quem faz as empresas são as pessoas, são as histórias de vida e as vivências cá dentro”.

Jorge Almeida sabe que “há muita gente que veste a camisola, defende o Grupo e tem orgulho” em ser colaborador Jerónimo Martins, demonstrando sempre um “carinho especial” quando mencionam o local de trabalho à família e amigos, porque “se sentem bem no dia a dia e que trabalham numa empresa que lhes dá “tudo”.”

Ricardo Colaço não só acredita ser possível que os colaboradores sejam os principais embaixadores das marcas, como sublinha que vê isso a acontecer um pouco pelas várias Companhias.

Sandra Duarte explica que é possível, na sua opinião, os colaboradores serem os principais embaixadores das marcas “muito simplesmente porque estas só existem se os colaboradores estiverem envolvidos no seu trabalho e naquilo que estão a representar” – afirma que se os colaboradores não tiverem orgulho, a marca não se desenvolve e “morre à nascença”.

Numa perspetiva mais realista e “sóbria”, Teresa Tavares explica que o “nível de *turnover* elevadíssimo” a que se tem assistido, a faz ter “dúvidas de que as pessoas se integrem na empresa ao ponto de serem efetivamente embaixadoras da mesma”.

Se fosse possível, Natália Leite explica que gostaria de ser “Diretora da Felicidade Organizacional”, um profissional sempre atento a tudo e a todos para que tudo funcione e que “vai atrás dos aumentos, dos benefícios e também da comunicação”. Assim sendo, conclui explicando que a comunicação, por si só, não aumenta a felicidade do colaborador; porém, se existir uma boa base de trabalho e uma “real preocupação com os colaboradores”, é possível.

4. Breves conclusões

Uma das entrevistadas, Ana Rosa Gomes destaca uma ideia que é, para si, fundamental: “cada vez mais a nossa marca e o nosso nome estão a evoluir, temos cada vez mais os pés assentes na terra e falamos a mesma linguagem”. Realça uma ideia muito mencionada pelos entrevistados: “a imagem de que somos um número já passou, somos muito terra a terra e com uma Gestão de Operações muito próxima de nós”.

Augusta Gonçalves termina a sua entrevista, emocionada, explicando que “o DNA do Grupo Jerónimo Martins é o humanismo e as pessoas sabem disso”.

Estas duas entrevistadas resumem, com as afirmações supra apresentadas, todos os resultados obtidos com as entrevistas realizadas e trabalho de pesquisa efetuado para este trabalho, uma vez que representam a ideia base que se tenta provar. A existência da Comunicação Interna é fulcral numa empresa com dimensão nacional e internacional e com uma estrutura como o Grupo Jerónimo Martins.

Como explanado no início deste capítulo, a metodologia deste Trabalho de Projeto era composta, paralelamente à parte teórica de revisão de literatura e análise de informação técnica e institucional, por uma parte prática de entrevistas realizadas a

uma amostra de colaboradores, que pela sua diversidade, se consideram representativos dos funcionários do Grupo Jerónimo Martins. Assim sendo, e porque a opinião dos colaboradores é valorizada, elencam-se infra as principais falhas encontradas e soluções apresentadas:

Falhas	Sugestões
Dificuldade de retenção dos colaboradores.	Aposta na comunicação dos benefícios para os colaboradores.
Colaboradores sem ações e atividades de Responsabilidade Social Interna dirigidas a si.	Criação de medidas diferenciadas de Responsabilidade Social Interna, que abranjam o máximo número de colaboradores possível – amplificar o leque de benefícios, não pensando apenas nos públicos já abrangidos.
Desconhecimento da dimensão do Grupo, a nível nacional e internacional.	Comunicar mais, nos canais internos, o negócio a nível nacional e internacional – falar do que é feito, da dimensão nacional como um todo e associar o nome do Grupo a todas as Companhias, explicar as apostas e as conquistas, etc.
Afirmação, dos colaboradores, de que a informação não chega às operações e “ao terreno”.	Criação de mais plataformas digitais e colocação das atuais em ferramentas acessíveis a todos; maior aposta no digital (aplicações móveis para <i>smartphones</i>), acesso a canais internos, por todos os colaboradores (e não só os que trabalham com computador) e fora da zona de trabalho.
Afirmação, dos colaboradores, que não têm “voz” nem poder de decisão nos conteúdos comunicados.	Criação de um canal que permita a cada colaborador falar sobre o que mais gosta de ver e ler nos canais, apresentar sugestões e indicar o que menos gosta.
	Através das chefias intermédias, incentivar à comunicação e divulgação dos canais de comunicação internos e da possibilidade de participação; utilizar estas reuniões como forma de auscultação das opiniões dos colaboradores.
	Continuar a aposta e massificar a comunicação, nas ferramentas de auscultação (questionários e inquéritos de satisfação, campanhas sobre a participação dos colaboradores, como o Mercado de Ideias, que está disponível para todos os colaboradores das Centros de Distribuição e Logística e também das Lojas Pingo Doce).
Pouca diversidade nos protagonistas dos canais de comunicação.	Alargar o espectro dos convidados e protagonistas da revista (em todas as rubricas) a operadores e colaboradores pertencentes às camadas hierárquicas mais baixas.

Injusto seria referir as falhas reconhecidas e apresentadas e não indicar as principais qualidades distinguidas, pelas quais todos os colaboradores se mostram, como já foi dito, gratos: a humanização que veem como principal característica e até “ADN da empresa”, o entusiasmo com que o Grupo aposta na comunicação com e para os colaboradores e o incentivo à sua participação, o que se revê, por exemplo, naquela

que é, segundo os entrevistados, a preferida rubrica d' *A Nossa Gente*, as “Histórias Inspiradoras” – os colaboradores sabem que o Grupo Jerónimo Martins é uma entidade onde é possível crescer, ser reconhecido e valorizado.

Também os resultados recolhidos são importantes, pois sendo esta uma empresa que prima pela valorização dos colaboradores e respetivas necessidades, sugestões e opiniões, existe uma verdadeira auscultação destas, na medida em que há uma vontade em pôr em prática quaisquer soluções que melhorem o dia a dia profissional e, consequentemente, pessoal, dos colaboradores.

A valorização da recolha e análise destes resultados é relevada a partir do momento em que a Comunicação, especificamente neste caso a Comunicação Interna, é considerada uma mais-valia, um órgão ativo e em constante evolução: as vontades e necessidades da empresa e seus *stakeholders*, como os colaboradores, estão sempre em mudança, assim como os fatores que são, no mundo atual, flutuantes e muito voláteis (como a economia, a política, a tecnologia e as próprias atitudes por parte dos cidadãos, que são colaboradores e, igualmente e em última análise, consumidores).

Em jeito de conclusão, a forma mais notável de como a empresa em causa é um Grupo que valoriza a mudança e o acrescento de novas ideias e perspetivas é o facto de este Trabalho de Projeto ter sido considerado e as ideias apresentadas terem sido postas em prática – como é, no próximo capítulo, abordado.

| Capítulo 4: Considerações Finais

As principais conclusões deste Trabalho de Projeto, baseado numa amostra pequena, comparativamente com o número total de colaboradores, mas sendo estes escolhidos de forma cirúrgica, acreditamos serem certas pois os colaboradores são evidenciadores e representativos de diferentes realidades.

As respostas dadas levam a conclusões muito perentórias: a primeira sobre o estado da arte da Comunicação Interna no Grupo Jerónimo Martins, a segunda sobre a Revista *A Nossa Gente*, a terceira sobre mudanças a adotar e como podem criar ainda melhores resultados, e quarto sobre o poder de um canal de comunicação interna numa organização com mais de 100 mil colaboradores.

Primeiramente, a Comunicação Interna no Grupo Jerónimo Martins rege-se por princípios alinhados com os valores, missão e estratégia da empresa. A rotatividade estratégica dentro do departamento não afeta a qualidade do trabalho que, ainda que por vezes seja parca em recursos humanos, dá sempre o seu melhor e os resultados estão à vista: colaboradores felizes com o Grupo e com a Comunicação Interna deste e sobretudo um departamento com vontade de evoluir, modernizar, agilizar e melhorar os seus serviços e a maneira como trabalha e apresenta este mesmo trabalho. O Departamento trabalha diariamente em várias frentes e com vários objetivos: tem como primordial intenção aproximar-se dos colaboradores e imprimir nestes a ideia de que o Grupo é sólido graças ao trabalho diário de cada um.

É de salientar que, não só a Comunicação Interna do Grupo e de cada Companhia é transparente e completa, como também a Responsabilidade Social Interna o é. O Grupo Jerónimo Martins demonstra empatia com os colaboradores, através de medidas e apoios, tendo sempre a importância do bem-estar destes em primeiro lugar. A prova desta dedicação é o modo como o trabalho da Responsabilidade Social Interna é feito: o Grupo investe nos colaboradores pelo seu trabalho e não com base em maiores lucros ou receitas. Neste setor, da Responsabilidade Social Interna, é de sublinhar a existência da Comunicação Interna, para que os programas sejam comunicados estrategicamente.

Em segundo lugar, a Revista *A Nossa Gente* enquanto revista de Comunicação Interna cumpre o seu papel: podemos concluir que apenas uma minoria, que se autoconsidera mais exigente, tem aspetos a apontar como melhorias pois, na generalidade, a maioria está bastante satisfeita. Ainda assim há sempre aspetos e formas de progredir e, dada a vontade de inovação e de constante melhoria, as principais sugestões apontam nesse sentido: a aceitação, o agradecimento das sugestões e o acompanhamento a um mundo em movimento.

Terceiro, e tendo como principal objetivo este trabalho uma análise exigente sobre a opinião dos colaboradores, esta foi, de facto, conseguida. Todos os colaboradores, na generalidade, apresentaram aspetos a melhorar (integração com o

meio digital, abertura do acesso à *intranet*, participação [ainda mais] diversificada nas entrevistas da revista, bilateralidade na comunicação, entre outros) e aspetos que consideram exímios (nomeadamente as políticas internas do Grupo e sobretudo a forma como são comunicadas, a distribuição da revista a todos os colaboradores, a linguagem [que consideram próxima, fraterna, envolvente], os Conselhos Editoriais itinerantes, entre tantos outros). Também o facto de o *feedback* ser rico, faz crer que todos os entrevistados pensam nesta matéria e se importam com ela. Este é um ótimo indicativo para a Comunicação Interna, que vê o seu trabalho valorizado e com uma importância ainda mais acrescida.

Finalmente, o derradeiro objetivo deste Trabalho de Projeto: compreender o poder da comunicação interna na produtividade de uma organização e bem-estar e *engagement* dos seus colaboradores com a mesma. Todos os colaboradores contactados evidenciam um agradecimento generalizado à proximidade que o Grupo tem com cada um, sobretudo através da comunicação interna e também das chefias intermédias. Esta proximidade resulta num maior bem-estar no trabalho e, tendo em conta este aspeto, todos os colaboradores afirmam que, tendo esta felicidade e envolvimento asseguradas, se sentem melhor no decorrer das suas funções; sobretudo se sentirem que o Grupo os apoia de forma extraordinária, caso necessário.

Também sem exceção, todos os colaboradores afirmam que é possível que o caminho seja tornarem-se embaixadores do Grupo Jerónimo Martins por todos os parâmetros acima mencionados: a envolvimento entre colaboradores e dos mesmos com a empresa, o apoio profissional – mas também pessoal – que veem na empresa, a segurança que sentem ao saber que o seu trabalho é valorizado, que a sua voz e opinião, através de canais de comunicação como *A Nossa Gente*, são ouvidas.

Apesar de todas as boas palavras que são ditas sobre *A Nossa Gente*, o Grupo Jerónimo Martins e cada uma das Companhias e sobre a Comunicação Interna, é fundamental não esquecer que é essencial melhorar sempre e ter sempre vontade de inovar e nunca estagnar porque se crê ter atingido o limite, perante os concorrentes diretos e indiretos – este é o pensamento de vitória e de liderança que deve passar entre colaboradores, camadas hierárquicas e gerações de trabalho.

A maior consideração a ter relativamente a este Trabalho de Projeto é a de, como explicado na parte final do capítulo anterior, este ter provocado mudanças no setor em que se desenvolve: ou seja, as auscultações aos entrevistados foram analisadas e postas em prática soluções de forma ir ao encontro das necessidades encontradas.

Factualmente, este Trabalho de Projeto (considerando-se a parte prática da realização de entrevistas e a parte teórica de análise de dados – revisão de literatura e de informações sobre a empresa) surtiu um efeito positivo no Grupo Jerónimo Martins e na sua Comunicação Interna, o que se reflete na maneira de estar com os colaboradores: as sugestões apresentadas, nomeadamente no que diz respeito à acessibilidade da

informação, com a passagem desta para o digital, estão a ser implementadas, com a criação de aplicações e soluções móveis para os conteúdos.

Assim, será criada uma edição digital num *website*, para os colaboradores, onde estes podem encontrar os temas disponibilizados n' *A Nossa Gente* – não simplesmente a versão da revista em formato PDF, mas sim uma versão intuitiva: que impele à navegação por conteúdos, que permite “guardar” artigos para serem lidos mais tarde e a agregação de conteúdos por tema, de maneira a estarem mais próximos dos colaboradores e que a informação lhes seja “entregue” de forma moderna e com o pensamento de facilitar este processo. Espera-se, assim, que no ano de 2020 exista uma *app* para cada uma das plataformas: “A Nossa Gente”, “Por Nós” e “Our JM”, tal como explicou Alexandra Matos em entrevista.

Outras mudanças a assinalar são relativas ao desenvolvimento das rubricas: existe um maior cuidado na seleção dos intervenientes na revista e protagonistas de entrevistas e reportagens, para que nenhuma camada profissional se sinta excluída. Também, no decorrer dos textos, existe uma desmistificação do que é a rubrica na prática (que, por exemplo, a rubrica “Dress Code” não é simplesmente uma sessão fotográfica, mas muito mais, é também um período de tempo de relaxamento, com uma entrevista intimista e próxima, sessões de maquilhagem e cabeleireiro, e que o interveniente pode ficar com a roupa utilizada no *look* final, etc. –, que é, no fundo, um momento especial). A ideia é, também através dos conteúdos, explicar que as candidaturas estão sempre abertas a todos os colaboradores, mensagem esta reforçada também a todas as chefias intermédias, para que a informação chegue a todos.

O facto de este Trabalho de Projeto ter, de alguma forma, impactado na Comunicação (Interna) e numa organização, leva a crer que, a longo prazo, impactará também nos seus públicos-alvo que são colaboradores e cidadãos: a aplicabilidade de um Trabalho de Projeto é um motivo de orgulho e de recompensa pelo trabalho realizado mas também a prova de que muito mais trabalho existe para ser feito, pensado e investigado por forma a evoluir sempre, tanto numa perspetiva pessoal e académica, como numa perspetiva organizacional e, fundamentalmente, social e humana.

Tendo em conta o propósito e objetivos mencionados na introdução deste Trabalho de Projeto, entendemos que a metodologia utilizada foi a necessária para a obtenção dos resultados, ainda que, considerando fator humano presente nas entrevistas, a realidade nem sempre está espelhada nas respostas fornecidas. Ainda assim, partindo dos pressupostos das considerações finais expostas no capítulo anterior, as conclusões obtidas são sólidas e levam a sérias apreciações que podem ser aplicadas, não só no que diz respeito ao Grupo Jerónimo Martins, enquanto detentor do canal de comunicação que foi alvo neste Trabalho, mas também no que diz respeito a todas as organizações que compõem a sociedade, juntamente com os cidadãos, colaboradores.

Primeiramente, revela-se primordial criar uma ponte entre a Revisão de Literatura realizada e as características da comunicação Interna detetadas aquando da análise de informação fornecida e também fruto de investigação própria e da observação feita nas visitas à sede do Grupo Jerónimo Martins.

O Grupo tem, na sua essência e forma como comunica, ideais de visão de futuro, princípios sustentáveis e valores de qualidade, democratização de produtos e de informação, sendo estes tópicos alicerçados em eixos itinerantes que ditam o funcionamento da empresa não só em Portugal, mas também nas restantes geografias, Polónia e Colômbia. São uma organização, como muitas vezes foi referenciado nas entrevistas, “humana”, “próxima”, “dedicada” e “familiar”: valorizam os colaboradores e veem-nos como os seus ativos mais importantes e a estimar. E é esta estima que é sublinhada na forma como comunicam, nomeadamente através dos canais internos.

A Comunicação é idealizada, criada, trabalhada, analisada e distribuída de forma estratégica (Dimensão Estratégica, de acordo com Dominique Wolton em 2004), adaptando-se às realidades e tendências atuais. Sendo o Grupo Jerónimo Martins uma empresa com 226 anos, teve que, ao longo dos tempos, se melhorar e atualizar, e também ditar tendências e criar na comunicação interna, novos padrões aos quais o seu público tem reagido de forma positiva. Pretendem, assim, através da comunicação, alcançar objetivos comuns e que se enquadrem na sua visão.

Igualmente estratégica é o tipo de comunicação utilizada, que se enquadra no Modelo Interpretativo, que, segundo Scroferneker em 2009, pressupõe que a comunicação seja o equivalente a um processo simbólico da realidade da organização, onde se partilham informações com o propósito de assentar significados e mensagens que, com coerência e estímulo, se refletem na mencionada Cultura Organizacional, essencial para manutenção de valores como a motivação e liderança no dia a dia.

Durante a investigação, constatou-se que existem, características como as escritas antes de se iniciar este Trabalho de Projeto e mais particularmente a análise: há colaboradores desconfiados, egoístas e que se consideram “vítimas” das chefias e dos seus superiores hierárquicos; existem, também, organizações cuja comunicação é inexistente ou desalinhada com os seus valores e princípios. Ainda, há organizações sólidas e equilibradas e colaboradores empenhados e com espírito de trabalho e vontade de envolvimento numa causa, numa missão.

É de refletir a questão de que os colaboradores mais agradecidos e com maior vontade de trabalhar “para a empresa” são os que já foram, de alguma forma, apoiados pela mesma. Esta questão gera o pensamento de como serão os colaboradores que não veem estratégias para si direcionadas nem apoios diretos a si ou às suas famílias – estes podem ser os colaboradores que consideram a contranatura da comunicação interna, já

mencionada neste documento, que envolve a ideia de que há organizações interessadas meramente no lucro e não no bem-estar dos colaboradores que a compõem.

Tendo em conta o tipo de investigação realizada, próxima da entidade, denotou-se, por parte desta, uma preocupação acrescida em preservar as características da mesma e os processos, modos de atuação, etc. Assim, considera-se uma das limitações a impossibilidade de transcrever *ipsis verbis* o que foi ouvido nas entrevistas e “confessado” sobre a empresa. É importante assegurar a veracidade deste Trabalho de Projeto e da sua metodologia e sublinhar que, ainda assim, esta e suas conclusões vão completamente de acordo à informação reunida, que é, na sua generalidade, positiva. Consideramos importante referir o facto de que não se encontram nos Apêndices deste Trabalho de Projeto as transcrições na íntegra das entrevistas realizadas, por indicação da orientadora, Prof. Doutora Ivone Ferreira.

Ainda no que concerne às limitações, de referir uma ideia sobre a qual é importante refletir, em termos académicos: todos os colaboradores entrevistados trabalham num ambiente “controlado”, o mesmo em que este Trabalho de Projeto foi realizado. Ou seja, todas as entrevistas realizadas foram a colaboradores cujos nomes foram sugeridos e o contacto foi disponibilizado pelo Grupo, que disponibilizou também os documentos analisados. Por esta envolvimento, cria-se a questão se serão os colaboradores entrevistados, de facto, uma representação fidedigna do que pensam todos os colaboradores da Jerónimo Martins. Esta questão nada tem a ver com a dimensão ou relevância da amostra, mas sim com o conteúdo desta e com a preciosidade das respostas fornecidas, face à realidade do dia a dia.

Poderíamos então dizer que um Trabalho de Projeto deste teor seria totalmente verídico apenas se igualmente independente – como esta hipótese não se verificou viável e se pretendia analisar uma empresa de grande dimensão (já que, na generalidade, só estas praticam Comunicação Interna), as considerações finais tidas em conta e aqui apresentadas são baseadas na empresa selecionada e, uma vez que estão a ser colocadas questões e alternativas e apresentadas limitações e dúvidas, este Trabalho de Projeto considera-se real pois questiona, controverte, interpela e contesta a informação recolhida. Por este motivo, permanece assim a necessidade de estudar com maior profundidade e técnica, o âmago desta questão da independência dos colaboradores e suas opiniões, face à entidade empregadora.

A nível académico, acreditamos também existir ainda uma necessidade de aprofundamento do estudo deste tema. Ou seja, investigar com amostras mais representativas, questões relacionadas com o desinteresse dos colaboradores; tentar compreender de que forma é possível, ainda que as empresas sejam dedicadas, motivar os indivíduos, de raiz, a trabalhar e entregarem-se a uma missão, a cumprir objetivos e ter vontade de levar a empresa com a qual colaboram, com valores que se identificam, a bom porto.

Esta é uma vertente algo inatingível pois revela-se uma franja do comportamento humano, que não só é extremamente difícil de alterar, como, sendo possível, demora séculos de história, existindo sempre fatores externos que alteram a forma como a sociedade pensa, trabalha e se comporta. Porém, a vontade de compreender e investigar o comportamento humano e da sociedade, como um todo, face ao trabalho, e das próprias empresas face aos recursos humanos existentes, permanece e merecerá, no futuro, uma análise mais aprofundada, sempre com o pretexto de tentar entender a mente humana e a sua relação com o tecido empresarial. Acredita-se fortemente que estes dois pilares são indissociáveis, já que a importância das organizações é reconhecida por todos e sem estas, a sociedade estagna e os cidadãos perdem formas de sustento, de ócio, etc.

Como forma de conclusão, é de salientar novamente uma observação feita pela Natália Leite, uma das entrevistadas e Diretora do Departamento de Comunicação Interna do Grupo Jerónimo Martins Portugal: “a comunicação, por si só, não aumenta a felicidade do colaborador; porém, se existir uma boa base de trabalho e uma real preocupação com os colaboradores, é possível.” Esta observação representa algo a reter: o trabalho da comunicação interna é, idealmente, invisível, tem como objetivo que os temas sejam pensados e postos em prática, que seja despertado na mente dos colaboradores (que são, em último caso, cidadãos numa sociedade na qual participam) um espírito de trabalho, integridade, justiça, bem-estar e equilíbrio. Paralelamente a esta indução de comportamento, também as mesmas atitudes se devem verificar na própria organização, que, sendo coerente nas suas decisões e estratégias, deverá ter em mente preocupações externas, a par com as internas – preocupar-se com os seus *stakeholders*, a comunidade envolvente, o ambiente, entre outros pilares que influenciam os fatores externos à empresa que não podem ser alterados.

A ideia de que cidadãos bem formados (pessoal, intelectual ou academicamente) são justos e úteis ativos de uma organização, é fortemente provada nas considerações finais deste Trabalho de Projeto já que se compreende que, pessoas íntegras e resilientes adquirem mais facilmente o gosto pelo trabalho que é necessário ser feito, têm a vontade de ser cada vez melhores e levar a organização em que trabalham a atingir os seus objetivos e até superá-los.

Face a todas estas ideias, incluindo as visões e perspetivas apresentadas pelos autores referidos, cujas ideias foram mencionadas no Capítulo 1, podemos balizar a importância da comunicação interna para a sociedade como transversal e cíclica, estando o ônus não só na organização, mas também nos colaboradores, sendo que ambos se relacionam. E esta é uma importante conclusão a nível comportamental destes dois intervenientes: o setor empresarial e o setor social estão intimamente conectados; o trabalho de valorização e dedicação aos funcionários de uma organização pode, a longo prazo, traduzir-se numa relação inquebrável entre os membros da empresa, que fortalece cada um dos intervenientes e leva a marca mais longe. Ou seja, todos beneficiam.

| Referências Bibliográficas

Baldissera, R. (2008). Por uma compreensão da comunicação organizacional. In Scroferneker, C. (Ed.), *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs. Consultado entre 1 e 28 de outubro de 2018.

Bueno, W. (2009). *Comunicação Empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Chanlat, J. (2012). *O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas (3ª ed.)*. São Paulo: Atlas. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Curvello, J. (2009). *Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas*. Anais, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Disponível em:

www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In Marchiori, M. (Ed.), *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusora Editora. Consultado entre 7 de outubro e 5 de dezembro de 2018.

Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company. Consultado entre 20 de novembro e 19 de dezembro de 2018.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier. Disponível em: https://tigubarcels.files.wordpress.com/2019/03/mkt3.0_kotler.pdf. Consultado entre 6 e 28 de dezembro de 2018.

Kotler, P., Armstrong, G. (2013) *Principle of Marketing*. 15th Edition, Prentice Hall. Consultado entre 6 de dezembro de 2018 e 25 de fevereiro de 2019.

Kreps, G. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice* (2nd ed.). Northern Illinois University. Disponível em: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Kreps-Organizational-Communication-Theory-and-Practice-2nd-Edition/PGM180817.html>. Consultado entre 6 e 28 de dezembro de 2018.

Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial. Consultado entre 20 de novembro e 19 de dezembro de 2018.

Kunsch, M. (2003). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial. Consultado entre 1 e 9 de novembro de 2018.

Kunsch, M. (Org.). (2006). *Obtendo Resultados com Relações Públicas (2ª ed.)*. São Paulo: Thomson. Consultado entre 20 de novembro e 19 de dezembro de 2018.

Kunsch, M. (Org.). (2009). *Comunicação Organizacional: histórico, teoria e fundamentos*. São Paulo: Saraiva. Consultado entre 2 e 27 de novembro de 2018.

Kunsch, M. (2016). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 6 ed. revista - São Paulo: Summus Editorial. (Novas buscas em comunicação; v.17). Consultado entre 20 de novembro e 19 de dezembro de 2018.

Lima, M., & Abbud, M. (2015). *Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões*. Atas da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação na

Região Norte, Manaus. Disponível em:

www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf. Consultado entre 25 de agosto e 16 de novembro de 2018.

Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações* (2ª ed.). São Caetano: Difusão Editora. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Cunha, M., Rêgo, Arménio. (2018). *Superequipas – Orientação Para As Equipas Que Desejam Superar-se*. Actual Editora. ISBN: 9789896940720. Consultado entre 5 e 20 de março de 2019.

Cunha, M., Rêgo, Arménio. (2018). *Liderança – A Virtude Está No Meio*. Actual Editora. ISBN: 9789896940904. Consultado entre 5 e 20 de março de 2019.

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 61-74. ISSN 2183-5462. Disponível em: <https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/5223>. Consultado entre 7 de outubro e 15 de novembro de 2018.

Putnam, L., Philip, N. e Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação organizacional. In Clegc. C. (Ed.). et al., *Handbook de estudos organizacionais* (Vol.3). São Paulo: Atlas. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Ribeiro, A. (2010). *Análise de situação na crise organizacional: Espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade?* Universidade Federal do Paraná: Curitiba. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/24897>. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos: Evolução e actualidade*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. 12(1-2), 179-194. doi:10.17231/comsoc.1(1999).1444. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Sato, Silvio. (2011). *Marketing 3.0: um novo conceito para interagir com um novo consumidor. Signos do Consumo*. 3. 243. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/signosdoconsumo/article/view/41814>. Consultado entre 3 e 9 de março de 2019.

Scroferneker, C. (2009). *Relações públicas e comunicação organizacional: Encontros, desencontros e reencontros*. Universidade de São Paulo: Organicom. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139007>. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Torquato, G. (1984). *Jornalismo empresarial: Teoria e prática*. São Paulo: Summus. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Torquato, G. (2009). Da génese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In Kunsch, M. (Ed.), *Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). São Paulo: Saraiva. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação*. Brasília: Editora UnB. Consultado entre 7 de outubro de 2018 e 15 de fevereiro de 2019.

| Netgrafia

<https://eco.sapo.pt/2018/01/25/nas-grandes-empresas-filhos-dos-trabalhadores-tem-kits-bebe-creches-e-subsidios/>: acedido a 4 de outubro de 2018.

<http://restosdecoleccion.blogspot.com/2015/03/jeronimo-martins-filho.html>: acedido entre 25 de agosto de 10 de outubro de 2018.

<https://ionline.sapo.pt/407178>: acedido entre 1 e 6 de outubro de 2018.

<https://www.ffms.pt/sobre-a-fundacao/1924/fundador#o-grupo-jeronimo-martins>: acedido entre 25 de agosto de 10 de outubro de 2018.

<http://www.meiosepublicidade.pt/2016/08/revista-interna-da-jeronimo-martins-passa-a-ser-assegurada-pela-imprensa/>: acedido a 26 de agosto de 2018.

<https://sicnoticias.sapo.pt/pais/2018-12-05-Grupo-Impresa-distinguido-nos-Premios-Comunicacao-Meios--Publicidade>: acedido entre 5 e 30 de dezembro de 2018.

<https://www.distribuicaoohoje.com/retalho/jeronimo-martins-integra-lista-das-empresas-mais-sustentaveis-da-europa/>: acedido entre 10 e 30 de janeiro de 2019.

<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/global-powers-of-retailing.html#>: acedido a 5 de março de 2019.

<https://pmemagazine.com/jeronimo-martins-e-uma-das-empresas-mais-sustentaveis-da-europa/>: acedido entre 1 e 10 de março de 2019.

http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2018/11/Indices_Eurozone120_122018.pdf?x62552: acedido a 1 de março de 2019.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/ser-um-empregador-de-referencia/responsabilidade-social-interna/>: acedido entre 1 e 9 de março de 2019.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/os-nossos-compromissos-e-progresso/>: acedido entre 1 e 10 de março de 2019.

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/os-nossos-compromissos-e-progresso/>: acedido entre 1 e 10 de março de 2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=AfXJ8VvDNcU&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=11>: acedido entre 25 de agosto e 10 de dezembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZkLbKBfzbBo&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=12>: acedido entre 25 de agosto e 10 de dezembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=RR9VSUYxpwg&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=13>: acedido entre 25 de agosto e 10 de dezembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=4WUNLBgsSww&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=14>: acedido entre 5 e 29 de setembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=5CBsga0OFTw&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=15>: acedido entre 25 de agosto e 5 de novembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=oWnFYFbBEC&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=16>: acedido entre 25 de agosto e 5 de novembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=5dxy186PgFM&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=17>: acedido entre 25 de agosto e 5 de novembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=xZtowxTEzhl&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=18>: acedido entre 25 de agosto e 5 de novembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=d5izWrKiv3U&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=19>: acedido entre 25 de agosto e 5 de novembro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=So7o6QtEbvU&list=PLIYiyftM82nR41e8wAAQ5MjuDYKP19ild&index=20>: acessado entre 25 de agosto e 5 de novembro de 2018.

<http://www.meiosepublicidade.pt/2018/11/premios-comunicacao-mp-grande-premio-galp-escritorio-central-informacao-sa365-agencias-do-ano/>: acessado entre 5 e 15 de março de 2019.

| Documentos Técnicos

“O Ano em Revista – Responsabilidade Social Interna” (Versão Portuguesa) – produzido e editado em agosto 2018. Design, Conceção e Produção: IARB. Acessado entre 6 e 10 de dezembro de 2018.

“Relatório e Contas Consolidado. Primeiros nove meses de 2018”, disponível em <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Reports/Relatorio-Contas-Jeronimo-Martins-Primeiros-9-Meses-2018.pdf>. Acessado entre 28 de fevereiro e 10 de março de 2019.

“Jerónimo Martins 2018 | Full Year Results”, disponível em https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Results-Presentations/FY-2018-Results_Presentation.pdf. Acessado entre 28 de fevereiro e 10 de março de 2019.

“O que fizemos juntos em 2017”, design, conceção e produção: Choice – Comunicação Global, Lda. Acessado entre 15 de setembro e 5 de dezembro de 2018.

“Apresentação Institucional Jerónimo Martins” (edição Maio 2018), disponível em <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Corporate-Presentations/Jeronimo-Martins-Apresentacao-Institucional-Maio-2018.pdf>. Acessado entre 15 de setembro e 5 de dezembro de 2018.

“Política de Apoio às Comunidades Envolventes”, disponível em <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Communities/PT/Politica-de-Apoio-as-Comunidades-Envolventes.pdf>. Acessado entre 15 de setembro e 5 de dezembro de 2018.

“Política de Compras Sustentáveis”, disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Sourcing-Responsibly/PT/Politica-de-Compras-Sustentaveis.pdf>. Acessado entre 15 de setembro e 5 de dezembro de 2018.

“Os Nossos Compromissos”, disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/2017/09/Os-Nossos-Compromissos.pdf>. Acessado entre 15 de setembro e 5 de dezembro de 2018.

“Código de Conduta do Grupo Jerónimo Martins”, disponível em <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Code-of-Conduct/Codigo-de-Conduta.pdf>. Acessado entre 15 de setembro e 5 de dezembro de 2018.

“Relatório de Responsabilidade Corporativa”, disponível em <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Reports/Relatorio-de-Responsabilidade-Corporativa-2017.pdf>. Acessado entre 15 de setembro de 2018 e 10 de março de 2019.

| Anexos

Índice

A. Figuras.....	67
Figura 1.....	67
Figura 2.....	67
B. Fotografias.....	68
Fotografia 1.....	68
Fotografia 2.....	68
Fotografia 3.....	68
Fotografia 4.....	69
Fotografia 5.....	69
Fotografia 6.....	69
Fotografia 7.....	69
Fotografia 8.....	70
Fotografia 9.....	70
Fotografia 10.....	70
Fotografia 11.....	70
Fotografia 12.....	71
Fotografia 13.....	71
Fotografia 14.....	71
Fotografia 15.....	72
Fotografia 16.....	72
Fotografia 17.....	72
Fotografia 18.....	72
Fotografia 19.....	73
Fotografia 20.....	73
Fotografia 21.....	73
Fotografia 22.....	73

A. Figuras

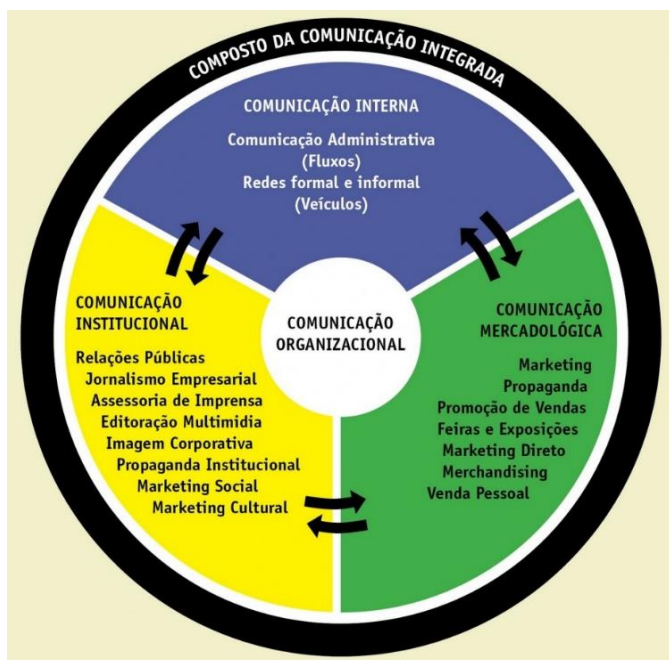


Figura 1: Comunicação Integrada das Organizações, na perspectiva de Margarida Kunsch.

Fonte: Kunsch, Margarida. (2003:151) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial (4ª ed.).



Figura 2: Representação da loja de Jerónimo Martins, no Chiado, em Lisboa, por volta de 1797.

Fonte³⁵

³⁵ in <http://restosdecoleccion.blogspot.com/2015/03/jeronimo-martins-filho.html>

B. Fotografias



*Fotografia 1: Estabelecimento Jerónimo Martins no Chiado, em Lisboa, por volta de 1920.
Fonte³⁶*

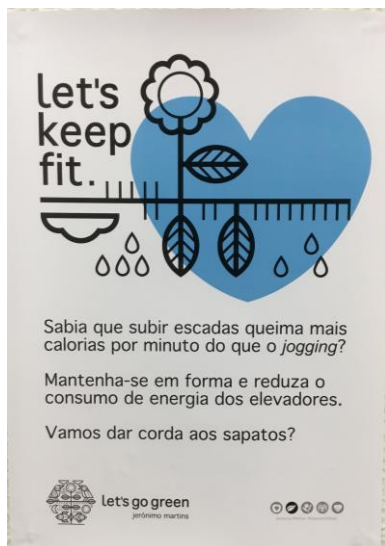


*Fotografia 2: Estabelecimento Jerónimo Martins no Chiado, em Lisboa, por volta de 1920.
Fonte³⁶*



*Fotografia 3: Estabelecimento Jerónimo Martins no Chiado, em Lisboa, por volta de 1920.
Fonte³⁶*

³⁶ in <http://restosdecoleccion.blogspot.com/2015/03/jeronimo-martins-filho.html>



Fotografia 4: Cartaz alusivo à iniciativa “Let’s Go Green”, alinhado com o eixo “Respeitar o Ambiente”, na linha da manutenção da saúde e incutindo a prática de exercício físico, no âmbito da Responsabilidade Corporativa.
Fotografia tirada aquando das visitas à Sede da Jerónimo Martins.



Fotografia 5: Cartazes nos ecopontos, alusivos à iniciativa Let’s Go Green, alinhado com eixo “Respeitar o Ambiente”, na linha da prática da reciclagem, no âmbito da Responsabilidade Corporativa.
Fotografia tirada aquando das visitas à Sede da Jerónimo Martins.



Fotografia 6: Exemplo do Merchandising entregue aos colaboradores, na sede – uma base de rato a colocar nas secretárias de cada colaborador.
Fotografia tirada aquando das visitas à Sede da Jerónimo Martins.



Fotografia 7: Exemplo do Merchandising entregue aos colaboradores, na sede – um bibelô para colocar nos móveis comuns dos vários departamentos.
Fotografia tirada aquando das visitas à Sede da Jerónimo Martins.



*Fotografia 8: Exemplo do Merchandising entregue aos colaboradores, numa Loja Recheio – uma fita e crachá da Companhia, com a mensagem “Somos Recheio”, incutindo a envolvimento e integração dos colaboradores à missão da Companhia e valores do Grupo.
Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, à Loja Recheio em Barcelos.*



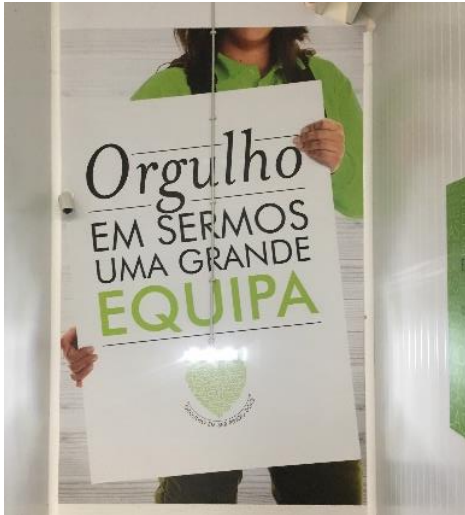
*Fotografia 9: Cartaz para colocação de informações sindicais, à disposição dos colaboradores nas zonas sociais de cada loja.
Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas e visualização de instalações remodeladas, à Loja Pingo Doce Brito e Cunha, em Matosinhos.*



*Fotografia 10: Cartaz com mensagem motivadora nas zonas sociais, “Orgulho em ser Pingo Doce”, apelando à união dos colaboradores e à envolvimento destes com a marca, a Companhia e o Grupo.
Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas e visualização de instalações remodeladas, à Loja Pingo Doce Brito e Cunha, em Matosinhos.*



*Fotografia 11: Cartaz com mensagem motivadora nas zonas sociais, “Temos a melhor marca própria”, apelando ao orgulho na marca e qualidade da mesma e à envolvimento dos colaboradores com a Companhia.
Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas e visualização de instalações remodeladas, à Loja Pingo Doce Brito e Cunha, em Matosinhos.*



Fotografia 12: Cartaz com mensagem motivadora nas zonas sociais, “Orgulho em sermos uma grande Equipa”, apelando à união dos colaboradores enquanto equipa, mas também enquanto unidade no trabalho, promovendo boas relações entre os colaboradores, intensificando a integração com a Companhia. Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, à Loja Pingo Doce Brito e Cunha, em Matosinhos.



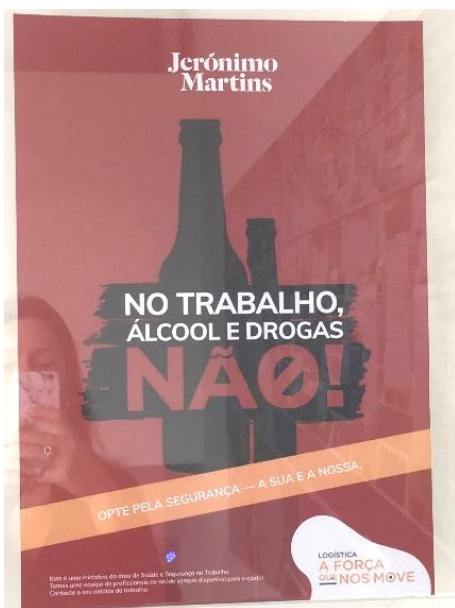
Fotografia 13: Cartaz com mensagem motivadora nas zonas sociais, “SPA: Sorrir, Perguntar, Agradecer.”, apelando aos colaboradores à prestação de serviços de e com qualidade no contacto com o consumidor, apelando ao orgulho em integrar uma marca preocupada com o consumidor e com a sua reputação.

Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, à Loja Pingo Doce Brito e Cunha, em Matosinhos.



Fotografia 14: Cartaz com mensagem a remeter para os produtos internos do Grupo, neste caso à Direção de Segurança, impelindo os colaboradores a acionarem os produtos deste tipo, transmitindo-lhes apoio em todas as situações, neste caso laborais.

Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, ao Centro de Distribuição e Logística de Alfena.



Fotografia 15: Cartaz com mensagem a remeter para as boas práticas no trabalho, neste caso apelando à não-utilização de álcool e drogas no trabalho, o que é prejudicial, incutindo assim, nos colaboradores, a ideia de uma empresa preocupada com o colaborador, o seu bem-estar, saúde e conduta. Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, ao Centro de Distribuição e Logística de Alfena.



Fotografia 16: Cartaz com mensagem motivadora, no corredor entre as zonas sociais e o local de trabalho, para que os colaboradores não só se sintam motivados e empenhados para a jornada que enfrentam, como também tenham consciência de integrar uma empresa que se preocupa com o seu valor na mesma. Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, ao Centro de Distribuição e Logística de Alfena.



Fotografia 17: Cartaz com mensagem motivadora, no corredor entre as zonas sociais e o local de trabalho, para que os colaboradores não só se sintam motivados e empenhados para a jornada que enfrentam, como também tenham consciência de integrar uma empresa que se preocupa com o seu valor na mesma. Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, ao Centro de Distribuição e Logística de Alfena.



Fotografia 18: Cartaz com mensagem motivadora, no corredor entre as zonas sociais e o local de trabalho, para que os colaboradores não só se sintam motivados e empenhados para a jornada que enfrentam, como também tenham consciência de integrar uma empresa que se preocupa com o seu valor na mesma. Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, ao Centro de Distribuição e Logística de Alfena.



Fotografia 19: Cartaz com mensagens informativas sobre Ambiente e Segurança no Trabalho, no corredor entre as zonas sociais e o acesso à área de trabalho, transmitindo a ideia de apoio aos colaboradores durante as suas jornadas e também de preocupação com as condições de trabalho, no que diz respeito à prevenção.
Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, à Loja Recheio em Barcelos.



Fotografia 20: Cartaz com mensagens informativas sobre vários produtos e campanhas internas do Grupo, apelando à preocupação, por parte do Grupo, com a segurança e bem-estar com os colaboradores, em vários quadrantes.
Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, à Loja Recheio em Barcelos.



Fotografia 21: Expositor, presente não só na sede, mas também em todas as lojas e plataformas do Grupo, para colocação das revistas A Nossa Gente, quando chegam para serem distribuídas. Inclui as mensagens “Leve uma Revista consigo!” e “Conheça as caras da nova edição!”. Pretende ser um local de paragem e também transmitir a imagem e conceito da revista.
Fotografia tirada aquando das visitas à Sede da Jerónimo Martins.



Fotografia 22: “Mural da Alegria”, elaborado pela colaboradora Diana Cunha, com informações pertinentes a serem transmitidas e também mensagens motivadoras.
Fotografia tirada aquando da visita, para entrevistas, à Loja Recheio em Barcelos.

| Apêndices

Apêndice 1:

Lisboa, 27 de fevereiro de 2019

Assunto: Carta de recomendação para Filipa Neiva

Exmos. Srs.

Fui orientadora da Filipa Neiva para a sua tese de mestrado, na Jerónimo Martins, durante 6 meses.

A Filipa aceitou o desafio inicial que lhe apresentei de passar alguns dias por mês na empresa, possibilitando assim um contacto mais directo com a toda a equipa e trabalho desenvolvido. Isto permitiu que a Filipa desenvolvesse uma tese mais realista, e a mim como tutora, fazer um acompanhamento mais próximo.

A aluna demonstrou um elevado interesse no desenvolvimento do seu trabalho, tendo sempre como base um cumprimento muito rigoroso de prazos.

Apresentou também um bom nível de organização e de qualidade do trabalho executado.

Revelou igualmente iniciativa no dia-a-dia e facilidade de integração com toda a equipa.

Considero que a Filipa tem óptimas capacidade de comunicação, uma atitude muito positiva, e vontade de aprender, características fundamentais para uma boa integração no mercado de trabalho.

Alexandra Matos

Coordenadora Canais – Comunicação Interna Portugal
Jerónimo Martins

Apêndice 1: Parecer da Orientadora do Grupo Jerónimo Martins, Alexandra Matos, Coordenadora de Canais do Departamento de Comunicação Interna da Jerónimo Martins Portugal.